



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال نهم، شماره چهارم، پیاپی ۲۴



## طراحی الگوی خصوصی سازی در صنعت ورزش ایران

شمس الدین رضایی\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۰

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی پنهان حاکم بر خصوصی سازی در صنعت ورزش ایران بود. **روش شناسی:** این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از نظریه داده بنیاد به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۱۵ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث بود. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید گردید. پایایی نیز با استفاده از روش توافق درون موضوعی ۰/۸۴ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. **یافته‌ها:** در نتیجه تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد بالادستی ۱۱۸ مفهوم کلیدی در قالب ۵۱ مقوله و ۱۱ طبقه اصلی استخراج گردید. طبقه‌های اصلی شامل الزامات قوانین بالادستی؛ مدیریت تغییر، تحول و تعارض؛ اصلاح ساختار؛ تجاری سازی؛ حرفه‌ای‌گرایی؛ خصوصی سازی؛ عوامل بیرونی و فضای سازمانی؛ فقدان عزم ملی و ظاهر سازی؛ ارتقاء نظام نظارت و کنترل؛ بستر سازی و انضباط حرفه‌ای و توسعه و بین‌المللی شدن صنعت ورزش می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد در شرایط موجود، ساختار صنعت ورزش کشور آمادگی لازم برای خصوصی سازی را ندارد و در همه ابعاد خود و با الهام از قوانین بالادستی نیاز جدی به مهندسی مجدد دارد. **واژه‌های کلیدی:** اسناد بالادستی، خصوصی سازی، رویکرد کیفی، مدیریت تغییر

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: E-mail: sh.rezaei@Ilam.ac.ir

## مقدمه

امروزه «صنعت ورزش»<sup>۱</sup> برای همه حکومت‌ها اهمیتی دوچندان یافته است؛ چراکه با استفاده از ورزش اهداف متنوعی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد. به عبارت دیگر، امروزه فراگیر شدن صنعت ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره مطرح است؛ لذا لزوم تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه این ابزار می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک کشورها مؤثر واقع شود (Sajjadi et al, 2017). جیمز مولین (۱۹۸۳) برای اولین بار از ورزش به عنوان یک صنعت یاد کرد. او اشاره داشت که هرگونه فعالیت‌های ورزشی آماتور و حرفه‌ای که موجبات افزایش ارزش افزوده کالا و خدمات ورزشی را فراهم کند، صنعت ورزش محسوب می‌شود (Mullin, 1983). به صورت کلی صنعت ورزش به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با تولید، بازاریابی و فروش کالاها و خدمات ورزشی گفته می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده آنها نقش داشته باشد (Rezaei, 2017). احسانی (۱۳۹۳) تولید کالاها و خدمات، هواداران و تماشاگران، ایجاد اماکن و تأسیسات ورزشی، نقل و انتقالات بازیکنان، صدور مربیان، فروش بلیت، تبلیغات، شرط بندی‌ها، جذب حامیان مالی و افراد مرتبط با ورزش را اجزای صنعت ورزش معرفی می‌کند (Ehsani, 2014). در استرالیا صنعت ورزش به چهار بخش خدمات حرفه‌ای (مربیان، ورزشکاران، پزشکان ورزشی و مراکز آمادگی

جسمانی)، کالاها و تجهیزات (پوشاک، کفش، تجهیزات)، رویدادها (مدیران و برنامه‌ریزان) و رسانه‌ها (رادیو، تلویزیون، روزنامه، مجله) تقسیم می‌شود (Rezaei, 2018). تأثیرات کلان اقتصادی صنعت ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)<sup>۲</sup> و تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>۳</sup> یا سهم آن در ایجاد اشتغال و سلامتی عموم مردم، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تأثیرات صنعت ورزش را بر روی اقتصاد کشور خود ارزیابی نمایند. کیان‌مرز و محرمزاده (۱۳۸۶) طی تحقیقی با عنوان «بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال‌های ۸۰ تا ۸۴» نشان دادند که سهم صنعت ورزش از GDP ایران ۱/۱ درصد است؛ این در حالی است که مطالعات مختلف نشان می‌دهد سهم صنعت ورزش از GDP کشورها به صورت کلی بین ۰/۷۵ تا ۴/۴ درصد متغیر بوده است (KianMarz & Moharramzadeh, 2007). بنابراین صنعت ورزش نوعی تجارت است و ورزشکاران، ساختار مدیریتی، سیاست‌های دولت‌ها، رسانه، تجهیزات و امکانات ورزشی استاندارد، بخش خصوصی و عوامل درون سازمانی و محیطی سهم عمده‌ای در آن دارند.

توسعه صنعت ورزش در هر کشوری متناسب با نظام‌های سیاسی، حکومتی و ساختار تشکیلات دولتی، شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن کشور می‌باشد. به عنوان مثال مدل صنعت ورزش آلمان از اصولی مانند استقلال صنعت ورزش، حمایت، همکاری و مشارکت در ورزش ریشه گرفته است. به طور کلی مداخله

2. Gross Domestic Production  
3. Gross National Production

1. Sport Industry

رحیمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) اعتقاد دارند که باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و تمامی مشاغل مرتبط با صنعت ورزش بایستی به سمت تجارت الکترونیک پیش بروند (Rahimizadeh, 2018). رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) و سجادی و همکاران (۱۳۹۶) عقیده دارند که ایران به لحاظ قانون‌گذاری در صنعت ورزش به‌ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش با ضعف‌های بسیاری روبرو است (Rezaei & Salehipour, 2019; Sajjadi et al, 2017). نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که در زمینه امور مالی نیز در صنعت ورزش ایران شفافیت وجود ندارد و تأمین مالی همه بخش‌های ورزش (همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه‌ای) بیشتر از طریق منابع مالی دولتی صورت می‌گیرد (Rezaei & NasirZadeh, 2018; Sajjadi et al, 2017; Seifpanahi & Khatibi, 2017). فقدان نظام مدیریتی یکپارچه (Rezaei & Salehipour, 2019)، وجود سازمان‌های متعدد و بعضاً موازی و مشخص نبودن متولی امور صنعت ورزش (Sajjadi et al, 2017) و همچنین توأمان بودن سیاست‌گذاری و اجرا در وزارت ورزش و جوانان (Ghalibaf, 2009) از مهمترین دلایل و مشکلات ناکارآمدی صنعت ورزش ایران است.

نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که یکی از راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات مذکور و همچنین توسعه صنعت ورزش کشور، خصوصی‌سازی<sup>۲</sup> است (Ghalibaf, 2009; Gharakhani, 2015). خصوصی‌سازی یکی از مهم‌ترین عناصر پدیده جهانی شدن<sup>۳</sup> است که اولین بار در سال ۱۹۷۹ میلادی توسط مارگارت

آلمان در صنعت ورزش در مقایسه با بسیاری از کشورهای کمتر است. در بریتانیا صنعت ورزش غیرمتمرکز می‌باشد و چهار بخش دولتی، غیردولتی، منطقه‌ای و محلی، هریک برای تعیین سیاست‌های ورزشی متفاوت، دارای قدرت هستند. ساختار صنعت ورزش لهستان، براساس یک مدل ترکیبی دولتی-مدنی بنا نهاده شده است و مانند سیستم‌های صنعت ورزش اکثر کشورهای اروپایی، این مدل بر همکاری بین دو بخش دولتی و خصوصی بنیان گذاشته شده است. با این حال، برخلاف دیگر کشورهای اروپایی، دولت در سیاست‌های ورزش مداخله زیادی دارد. ویژگی ساختار صنعت ورزش هلند، توسط بخش داوطلب و بدون کنترل مستقیم دولت سازماندهی می‌شود و مهم‌ترین ذی‌نفعان و سیاست‌گذاران آن مستقل از دولت هستند (Sajjadi, 2016).

تشکیلات صنعت ورزش در ایران با تأسیس «انجمن ملی تربیت بدنی و پیشاهنگی ایران» در سال ۱۳۱۳ آغاز و تاکنون دچار تغییرات زیادی شده است. در حال حاضر سازمان‌ها و نهادهای مختلفی در صنعت ورزش ایران فعالیت دارند که مهم‌ترین آنها وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی، ادارات ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک<sup>۱</sup>، فدراسیون‌های ورزشی، هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی می‌باشند. علی‌رغم اینکه بخش‌های مختلف صنعت ورزش ایران در سال‌های متمادی تغییرات تشکیلاتی و ساختاری متعددی را تجربه کرده است؛ اما در واقع نتوانسته نقش شایسته خود را در رسیدن به اهداف مطلوب ایفا نماید و جایگاه بایسته‌ای به‌دست آورد.

2. Privatization  
3. Globalization

1. National Olympic Committee (NOC)

عوامل تولید در سطوح خرد و کلان، گسترش زمینه رقابت در فعالیتهای اقتصادی، نزدیک شدن به مرز تخصیص بهینه منابع و منطقی کردن اندازه فعالیت‌های دولت در اقتصاد ملی، مشارکت بیشتر مردم (بخش خصوصی) در فعالیت‌های تولیدی و خدماتی و در پی آن دستیابی به سایر پیامدهای مثبت و تعیین‌کننده آن می‌باشد (Rezaei & NasirZadeh, 2018; Ahmadvand, 2013). از طرفی تجربه کشورهای مطالعه شده همچون انگلستان و فرانسه حاکی از آن است که اگر خصوصی سازی پس از مطالعات جامع و بر اساس برنامه‌ریزی دقیق انجام نگیرد، بسترهای لازم برای اجرای آن فراهم نشود و بر فرآیند آن در حین و پس از آن نظارت نگردد، اجرای آن افزایش بی‌عدالتی و بروز نارضایتی عمومی را در پی خواهد داشت (Mohammadi Moghani, 2017).

در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی و بر اساس «قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران (مصوب سال ۱۳۵۸)» چهره اقتصاد کشور تا حدود زیادی دگرگون گشت و تصدی بسیاری از واحدهای بزرگ اقتصادی به دولت محول گردید. در چنین شرایطی، کاهش تدریجی درآمدهای نفتی و افزایش جمعیت کشور در کنار بروز نتایج عملکرد نامطلوب اقتصادی و مالی شرکت‌های دولتی و محدودیت‌های مالی دولت برای اداره و تصدی فعالیت‌ها، ضرورت تغییر در شیوه مدیریت اقتصادی کشور را اجتناب‌ناپذیر ساخت (Ahmadvand, 2013). بنابراین پس از پایان جنگ تحمیلی و در راستای سیاست‌های بازسازی و آزادسازی اقتصادی، برنامه خصوصی سازی به‌عنوان یک سیاست مهم و با هدف ارتقاء سطح کارایی فعالیت‌های دولت مورد

تاچر معرفی شد. خصوصی سازی در برگزیده آرایه‌های مختلفی از فرآیندهای مهم قانونی، تجاری و مالی است که باعث کوچک سازی دولت و واگذاری مالکیت و مدیریت یک سازمان یا شرکت به افراد غیردولتی در قبال اخذ وجه می‌شود (Rezaei, 2017). دراصل، خصوصی سازی واگذاری مسؤلیت‌های دولت در هرچه کارآمدتر کردن سرمایه‌ها با اتکاء به مشارکت بخش خصوصی است و ناگفته نماند که سرمایه‌گذاری در ایجاد هر فضای ورزشی منجر به ایجاد ارزش افزوده آن مکان می‌شود. با این مفهوم، هرگونه فعالیت بنگاه‌های اقتصادی در هر مکان موجب افزایش تولید ناخالص ملی و سرمایه‌های ملی است (Al Omarn & Al Omran, 2011). بنابراین در چارچوب فرآیند خصوصی سازی، یک اقتصاد رقابتی شکل می‌گیرد و اقتصاد رقابتی به تغییر نقش دولت، ایجاد امکانات مالی جدید و گسترش رفاه عمومی منجر می‌شود (Merban Far, 2006). به‌طورکلی باید گفت خصوصی سازی بخشی از سیاست اقتصادی جامع تری است که امروزه تحت عناوینی چون آزادسازی اقتصادی و یا پیوستن به اقتصاد جهانی از سوی برخی از دولت‌ها به شدت تعقیب می‌گردد. نهادهای بین‌المللی همچون صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی نیز از مدافعان سرسخت این سیاست نوظهور محسوب می‌گردند (Al Omarn & Al Omran, 2011). مهم‌ترین اهداف خصوصی سازی که همانند بسیاری از موارد کلان دیگر نشأت گرفته از روندهای اجتماعی، سیاسی و جاری هر کشوری می‌باشد شامل تمرکززدایی، افزایش درآمد دولت، تأمین عدالت اجتماعی، گسترش پایه‌های مالکیت سهام، افزایش رقابت‌پذیری، ارتقاء کارایی و بهره‌وری

صورت نگرفته و ورزش باشگاهی و حرفه‌ای در ایران برعکس جهان که از طریق بخش خصوصی صورت می‌گیرد، بیشتر از قبل به اعتبارات دولتی وابسته گردیده است که در نهایت منجر به تصویب تبصره‌ای در ذیل ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم دایر بر عدم هرگونه پرداختی از اعتبارات دولتی برای ورزش حرفه‌ای گردید (Rezaei & NasirZadeh, 2018). اما به رغم همه این تأکیدهای قانونی، مرور نوع مالکیت باشگاه‌های صنعت ورزش ایران، حاکی از تصدی‌گری بسیار بالای دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است؛ این درحالی‌که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای در صنعت ورزش به شدت غیرمعمول و در بسیاری از موارد از جمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است (Khabiri, 2004). بنابراین براساس اسناد بالادستی و تحقیقاتی که در صنایع مختلف و همچنین صنعت ورزش انجام گرفته، لزوم خصوصی‌سازی صنایع مشخص شده است. بخش خصوصی می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، تربیتی، قهرمانی، حرفه‌ای و همچنین اهدافی مانند اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد. امروزه تأسیسات ورزشی دولتی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب هستند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند؛ به همین دلیل بسیاری از تأسیسات ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه می‌شوند (Zare et al, 2014). کریمی‌پتانلار (۱۳۸۳) به بررسی آثار خصوصی‌سازی بر اندازه و بدهی دولت در طول سال‌های برنامه اول و دوم توسعه اقتصادی (۱۳۶۸-۱۳۷۸) پرداخت. نتایج به‌دست آمده نشان داد که برخلاف انتظار، سیاست

توجه قرار گرفت. موضوع خصوصی‌سازی در کشور از سال ۱۳۶۸ در خط‌مشی و سیاست‌های برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مطرح گردید و زمینه آن با تصویب‌نامه مورخ ۱۳۷۰/۰۳/۱۹ هیأت وزیران محقق شد (Rezaei & NasirZadeh, 2018). احیای مجدد اصل ۴۴ قانون اساسی در پی ابلاغیه مقام معظم رهبری، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قوانین بودجه سنواتی، قوانین برنامه اول، دوم، سوم، چهارم و نیز قانون برنامه پنجم توسعه در واگذاری و انتقال بخش‌های دولتی به خصوصی، موقعیت را در زمینه مشمولیت قانون مذکور فراهم آورده است. در زمینه صنعت ورزش نیز با توجه به تأکید برنامه‌های توسعه کشور و اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت می‌تواند با واگذاری امور تصدی‌گری در صنعت ورزش، نظارت خود را بهتر و بیشتر نماید. در برنامه دوم توسعه، تبصره‌های ۶۶، ۶۷ و ۶۸ مربوط به سازمان تربیت بدنی و ورزش کشور بوده است که اجرای این تبصره‌ها عامل تشویقی برای مراکز غیردولتی، تعاونی و خصوصی محسوب می‌شود. در بند دوم ماده ۱۵۵ قانون برنامه سوم توسعه نیز آمده است: «دستگاه‌های اجرایی، امکانات، تأسیسات و فضاهای فرهنگی، هنری، ورزشی، طرح‌های نیمه تمام و اراضی متعلق را در مناطق شهری با اولویت شهرهای بزرگ به بخش‌های غیردولتی واگذار نمایند». از نکات برجسته قانون برنامه سوم توسعه، پیش‌بینی ایجاد یک سازمان مستقل برای واگذاری سهام شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت (سازمان خصوصی‌سازی) بوده است. به خصوص آنکه در برنامه چهارم توسعه به رغم تأکید بر خصوصی‌سازی (بند "ز" ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵) در زمینه صنعت ورزش، اقدام محسوسی

(Mohammadi Moghani, 2017). نتایج تحقیق صفری و احمدی‌راد (۱۳۹۷) نشان داد که سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان فارس به ترتیب با موانع اقتصادی، اطلاعاتی و بازار سرمایه، مدیریتی، قانونی و حقوقی، فرهنگی و اجتماعی و سیاسی مواجه است (Safari & Ahmadi Rad, 2018). بررسی‌های رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی در شرایط موجود، تقریباً محکوم به شکست است (Rezaei & NasirZadeh, 2018). دیگر نتایج این تحقیق نشان داد که مهم‌ترین تهدید برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی عدم برخورداری از مؤلفه‌های درآمدزایی می‌باشد. رضوی و همکاران (۱۳۹۸) تحول اقتصادی در ساختار باشگاه‌ها، آزادسازی و گسترش بازار سرمایه و نظارت جامع بر همه امور را از ملزومات خصوصی سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور عنوان کردند (Razavi et al, 2019). تومارو (۲۰۰۷) معتقد است که خصوصی سازی، کارایی تولید را کاهش ولی رفاه اجتماعی را افزایش می‌دهد (Tomaru, 2007). تیمسامنی و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که خصوصی سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود (Tsameny et al, 2012). مارتین و کوین (۲۰۱۶) معتقدند که دخالت‌های دولت بلژیک در سازمان‌های ورزشی، عملکرد آنها را با خطرات جدی مواجه ساخته است (Martin & Koen, 2016). نرجس و همکاران (۲۰۱۹) طی تحقیقی که در ۴۱ کشور جهان مابین سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۰۲ انجام دادند به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خصوصی، مسئولیت‌پذیری

خصوصی سازی در کشور قادر نبوده است اندازه دولت و نقش شرکت‌های دولتی را در اقتصاد ایران کاهش دهد. علاوه بر این، دیگر نتایج نشان داد که روند بدهی شرکت‌های دولتی به سیستم بانکی با افزایش همراه بوده است (Karimi, 2004). قره‌خانی (۱۳۹۴) و رضایی (۱۳۹۶) عدم تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال را مهمترین مانع ساختاری در خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد (Gharakhani et al, 2015; Rezaei, 2018). رضایی (۱۳۹۵) فعالیت‌های افراد شبه‌دولتی در امر مدیریت باشگاه‌ها و نیز رقابت سازمان‌های شبه‌دولتی با بخش خصوصی را از مهمترین دلایل شکست واگذاری باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند (Rezaei, 2017). نتایج تحقیق کاشف و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که بین عوامل مؤثر بر خصوصی سازی و میزان اشتغال‌زایی رابطه معنی‌داری وجود دارد. دیگر نتایج این تحقیق مهم‌ترین محدودیت‌ها و مشکلات خصوصی سازی صنعت ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های ورزشی را وضعیت نامناسب قانون کار، بیمه و مالیات عنوان می‌کند (Kashef et al, 2014). بنابر نتایج تحقیق محرم‌زاده (۱۳۹۴) مهمترین چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها شامل موانع مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و قانونی و حقوقی می‌باشد (Moharramzadeh et al, 2015). کاشف و همکاران (۱۳۹۳) خصوصی سازی را یکی از راه‌های رفع بیکاری در صنعت ورزش کشور عنوان می‌کنند (Kashef et al, 2014). محمدی مغانی و همکاران (۱۳۹۶) بر ایجاد محیط مناسب سیاسی برای خصوصی سازی صنعت ورزش کشور تأکید کردند

خصوصی شدند؛ اما هر سه در همان سال اول واگذاری به دسته پایین‌تر سقوط و یا منحل شدند و این حاکی از شرایط نامناسب خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور است. همچنین علی‌رغم تسهیلات قانونی (اصل ۴۴، قوانین برنامه‌های توسعه، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و غیره) ملاحظه می‌شود که صنعت ورزش کشور نه تنها در مقوله خصوصی‌سازی موفق نبوده است؛ بلکه به دلایل مختلف از جمله اتخاذ سیاست‌های نامناسب واگذاری و نداشتن الگوی راه‌گشای خصوصی‌سازی، دولتی شدن صنعت ورزش رونق یافته است. این مسائل یادآور این نکته است که خصوصی‌سازی در صنعت ورزش ایران متأثر از مکانیزم‌هایی غیرمرسوم، پیچیده و پنهان است که از مدل‌های موفق موجود نمی‌تواند تبعیت کند. بنابراین نظر به اهمیت مقوله خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت در بخش ورزش کشور، این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مطلوب خصوصی‌سازی در صنعت ورزش ایران است.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> انجام شده است. نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازاگرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۲</sup> نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مراحل کدگذاری در شیوه سیستماتیک شامل کدگذاری باز<sup>۳</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup>

اجتماعی مطلوب‌تری نسبت به مالکیت عمومی دارند. از دیگر نتایج این تحقیق رابطه غیرخطی بین میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مالکیت عمومی بود (Narjess et al, 2019). یوگش (۲۰۱۸) معتقد است که در بلندمدت شرکت‌های نیمه خصوصی تولید، سودآوری و عملکرد بهتری دارند. ایشان در ادامه عنوان می‌کند که فرآیند خصوصی‌سازی متضمن نهادهای قانونی و بازارهای سرمایه پیشرفته است (Yogesh, 2018).

با توجه به پژوهش‌های انجام شده و همچنین مطالعه الزامات و قوانین بالادستی در زمینه خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور، می‌توان استنباط کرد که خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور هنوز جایگاه واقعی خود را پیدا نکرده است و سیاست‌گذاران و مدیران کلان کشور به دلایل سلائق شخصی و استفاده‌های سیاسی از صنعت ورزش کشور به خصوصی‌سازی تمایل چندانی ندارند. از طرفی دیگر تکیه ورزش کشور بر بودجه عمومی و کمک‌های دولتی، حاکمیت نگاه دولتی با رویکرد غیررقابتی در صنعت ورزش، ناتوانی استفاده از ظرفیت‌های موجود در صنعت ورزش، مشکلات به‌وجود آمده برای فدراسیون‌ها با نهادهای بین‌المللی ورزش و محرومیت‌های برخاسته از دخالت‌های دولت در امور آن‌ها از جمله مشکلاتی است که نه با دخالت و تصدی‌گری دولت؛ بلکه با قرار گرفتن دولت در جایگاه حاکمیتی خود، برطرف می‌شود (Sajjadi et al, 2017). هرچند بحث جدی خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور از سال ۱۳۸۴ و با موضوع واگذاری باشگاه‌های فوتبال مطرح شد و به موجب آن باشگاه‌های فوتبال استقلال اهواز، شیرین‌فراز کرمانشاه، استیل‌آدین تهران و ملوان بندر انزلی

1. Grounded Theory
2. Strauss & Corbin
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding

اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. همچنین در تحقیق حاضر از روش «توافق درون موضوعی» برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها با روش توافق درون موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار 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 مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

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

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

متخصص و آگاه در زمینه خصوصی سازی در صنعت ورزش (شامل: مدیران ادارات ورزش و جوانان، اساتید دانشگاه‌ها، رؤسای هیأت‌ها، مالکان و مدیران باشگاه‌های ورزشی و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی) هستند که به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات بیشتر با اتکاء بر مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج.ا، برنامه اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم توسعه کشور، سند راهبردی ورزش کشور، قوانین بودجه سنواتی، نظام جامع توسعه ورزش کشور، اصلاحیه سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور)، سایت‌های اینترنتی و مصاحبه‌های عمیق و باز بوده است. در این مطالعه با ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه هفتم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه دوازدهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت. مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی در مورد «موانع و مشکلات خصوصی سازی در صنعت ورزش» آغاز و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می‌شد.

### روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد)<sup>۲</sup> (تحقیق)

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها

1. Snow Ball
2. Trustworthiness



## جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	سوم	۷۹	۳۴	۸	٪۸۶
۲	هفتم	۷۳	۲۸	۵	٪۷۶
۳	یازدهم	۸۶	۳۹	۸	٪۹۰
	کل	۳۳۸	۱۰۱	۲۱	٪۸۴

که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

## یافته های پژوهش

## عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۳۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۰۱، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۱ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۴٪ است

## جدول ۲. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران ادارات ورزش و جوانان	۲	۱۳/۳۳
اساتید اساتید مدیریت ورزشی	۳	۲۰
اساتید اقتصاد	۲	۱۳/۳۳
اساتید مدیریت	۱	۶/۶۶
مدیران و مالکان باشگاه‌های ورزشی	۳	۲۰
سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	۲	۱۳/۳۳
رؤسای هیأت‌های ورزشی	۲	۱۳/۳۳
جمع	۱۵	۱۰۰

بالادستی انجام گردید. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط متن یک مصاحبه (هرچند لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌ای که در اینجا آورده شده است فقط قسمتی از مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است:

## گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها:

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها بیشتر با اتکاء بر مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی، سایت‌های اینترنتی و مصاحبه‌های عمیق و باز بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۵ مصاحبه و اسناد

## جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه E: عضو هیأت علمی گروه اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس	
استخراج کدهای اولیه (خام)	متن مصاحبه
<p>- کاهش اندازه دولت و قدرت تصدی‌گری آن</p> <p>- افزایش نقش نظارتی دولت</p> <p>- افزایش سازندگی، نوآوری، کارآفرینی</p> <p>- جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی</p> <p>- رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی</p> <p>- محیط مناسب سیاسی</p> <p>- خصولتی‌سازی یا خودمانی‌سازی</p> <p>- ورزش دولتی و اقتصاد درون‌گرا</p> <p>- تغییرات ساختاری؛ عدم ملاحظات سیاسی؛</p> <p>تجاری‌سازی؛ مبارزه با انحصارگرایی؛</p> <p>شفافیت‌سازی و تشویق و جذب بخش غیر دولتی</p> <p>- قیمت‌گذاری‌های غیرواقعی در واگذاری‌ها</p> <p>- رانت‌های سیاسی</p> <p>- نبود استقلال سیاسی مجریان درگیر و تعدد سازمان‌های درگیر</p>	<p>« خصوصی‌سازی با کاهش اندازه و قدرت تصدی‌گری دولت و همچنین افزایش نقش نظارتی آن، باعث سازندگی، نوآوری، کارآفرینی و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی می‌شود که در صورت تداوم منجر به رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی می‌شود. » در کشورهای جهان سوم محیط مناسب سیاسی متضمن و لازمه خصوصی‌سازی است که البته مطالعه پیشینه خصوصی‌سازی در ایران نشان می‌دهد که در ایران خودمانی‌سازی یا خصولتی‌سازی جایگزین خصوصی‌سازی شده است. » در صنعت ورزش ایران مشکلات زیادی وجود دارد از جمله: تکراری بودن برنامه‌ها؛ تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده؛ موازی‌کاری و هم‌پوشانی فعالیت‌ها و فقدان مرجعی جهت هماهنگی و سیاست‌گذاری کلان. » اگر ما بتوانیم با تغییرات ساختاری، عدم ملاحظات سیاسی، تجاری‌سازی، مبارزه با انحصارگرایی، شفافیت‌سازی، تشویق و جذب بخش غیر دولتی و ... در صنعت ورزش کشور، زمینه ایجاد مشارکت مردم با سرمایه‌های اندک را برای حضور در خصوصی‌سازی فراهم نماییم، گام بزرگی در جهت موفقیت صنعت ورزش کشور برداشته‌ایم. » به دلایل مختلف از جمله: عدم آگاهی، رانت، مسائل سیاسی و ... قیمت‌گذاری‌های صحیحی صورت نمی‌گیرد؛ به‌عبارت دیگر قیمت‌گذاری دقیق نیست. » نهادهای تصمیم‌گیر در مورد بخش خصوصی بیش از حد گسترده بودند؛ درواقع گستردگی موجب می‌شد که تصمیم‌گیری‌ها دچار تعارض باشند و نتوانند در یک جهت همسو باشند.»</p>
قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (E2)	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تعیین الگوی مطلوب خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور</li> <li>۲. ضرورت انجام مطالعات تطبیقی و توسعه و حمایت از پژوهش‌های علمی برای واگذاری‌ها</li> <li>۳. اصلاحات ساختاری مانند: حذف انحصارها، شفاف نمودن اطلاعات، حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، تقویت نهاد مالکیت خصوصی</li> <li>۴. قیمت‌گذاری‌های غیرواقعی در صنعت ورزش کشور</li> <li>۵. وضعیت نامناسب قوانین کار، بیمه و مالیات</li> <li>۶. ناکارآمدی چارچوب‌های قانونی، وجود قوانین نامطمئن و دست و پاگیر</li> <li>۷. بی‌توجهی به برنامه‌های توسعه کشور و اصل ۴۴ قانون اساسی مبنی بر خصوصی‌سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش کشور</li> <li>۸. تغییر دولت‌ها و در نتیجه تغییر سیاست‌ها</li> <li>۹. ناکارآمدی اقتصاد کشور در جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی</li> <li>۱۰. وجود شبه‌دولتی‌ها در صنعت ورزش و سلب رقابت سایر بخش‌های غیردولتی</li> <li>۱۱. تشکیل سازمان خصوصی‌سازی مستقل به معنای واقعی کلمه</li> <li>۱۲. مخفی‌کاری در انجام همه امور و امنیتی جلوه دادن آنها</li> <li>۱۳. معضل رانت‌های اقتصادی و سیاسی در صنعت ورزش کشور</li> <li>۱۴. تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم استقلال تصمیم‌گیری مدیران ورزشی</li> <li>۱۵. عدم توجه به جنبه‌های بین‌المللی ورزش بعنوان یک صنعت</li> <li>۱۶. اصلاح ساختار اقتصاد کشور و فرهنگ‌سازی</li> <li>۱۷. ...</li> </ol>

زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کدهای ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است:

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات (ادامه نظریه داده بنیاد): در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در جداول

#### جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
ایجاد یک نهاد مستقل برای خصوصی‌سازی در صنعت ورزش	پایبندی به اخلاق و قوانین بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم دخالت سیاستپون در عزل و نصب مسئولان ورزش کشور</li> <li>- واگذاری‌های سودآور به افراد خاص و خویشاوندان</li> <li>- حذف مقررات زائد و شفاف‌سازی حقوق مالکیت برای تعیین میزان رشد</li> <li>- شفاف‌سازی ورودی‌ها و خروجی‌ها</li> </ul>	۱۱
	تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران، ارتقاء و جانشین‌پروری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغییر ملاحظات سیاست‌گذاران با ارائه الگوی مطلوب خصوصی‌سازی</li> <li>- کم‌دانشی مدیران و تداخل نقش‌ها</li> <li>- تسلط‌جویی مدیران و ترس آنها از تغییر</li> <li>- مدیریت مستقل، شفاف و برنامه‌محور</li> <li>- حذف مدیران شبه نظامی و شبه دولتی از بدنه ورزش کشور</li> </ul>	۱۶
	فقدان سیستم تأمین اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعطای تسهیلات بانکی، معافیت و حمایت‌های مالیاتی</li> <li>- تضاد منافع میان طبقه حاکم و مردم</li> <li>- ارتقاء بخش تعاونی و خصوصی</li> <li>- رانت‌های سیاسی و در نتیجه تزلزل اطمینان عمومی</li> </ul>	۸
ایجاد امکانات مالی و غیرمالی جدید	ایجاد سند راهبردی توسعه مؤلفه‌های درآمدزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سکوت قانون‌گذار در مورد حق‌پخش تلویزیونی، کپی رایت و ...</li> <li>- اعتبار کم نشان تجاری (Brand) در سطح ملی و جهانی</li> <li>- ایجاد نظام صحنه‌گذاری</li> <li>- ابلاغ قانون جذب و حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی</li> </ul>	۹
	تعیین سهم حمایت دولت از صنعت ورزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی متمرکز و اجرای غیرمتمرکز</li> <li>- نامشخص بودن وضعیت حقوقی و مالکیتی باشگاه‌های حرفه‌ای</li> <li>- عدم اطمینان کافی از تأمین و تخصیص اعتبارات و بودجه مصوب دولتی</li> <li>- فراهم کردن حضور شهرداری‌ها (بند ۶ ماده ۵۵)</li> </ul>	۹
	ارتقاء زیرساخت‌ها (بند ۱۲ امور اجتماعی) و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد (نظر ستاد تلفیق برنامه)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان سیستم مشاوره و اطلاع‌رسانی شفاف</li> <li>- زیرساخت‌های هواداری و مالی ضعیف و بی‌اعتنایی به قراردادهای سرمایه‌اجتماعی پایین در جامعه</li> <li>- توسعه عدالت اجتماعی فضاهای ورزشی (بندهای «ب»، «د»، «ه» و «م» ماده ۱۰۴)</li> <li>- طراحی مکانیزم‌های مؤثر حقوقی - قانونی و مالی - اداری</li> </ul>	۱۷
اصلاح و	بوروکراسی عریض، طویل و تمرکزگرایی مفرط	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تورم قوانین و پراکندگی مقررات اجرایی و فقدان برنامه منسجم</li> <li>- انحصار دولتی صنعت ورزش از ابتدا تا کنون</li> <li>- ارتباط افقی با بانک‌داری، بیمه و سایر فعالیت‌های بازار سرمایه</li> </ul>	۱۱

	- رقابت نابرابر دولت، شبه دولتی ها و شبه نظامی ها با بخش خصوصی		بازساختار سازی قبل از خصوصی سازی
۸	- ساختارهای ناهمتگ با شرایط جدید - تأسیس اداره کل خصوصی سازی در صنعت ورزش و کمیته خصوصی سازی در سازمان های ورزشی - عدم وجود ساختارهای بنگاهی و تجاری - فعالیت های واسطه گری و دلالی کالاهای تولیدی خارجی و بازاریابی برای آنها	استقرار ساختار رقابتی در عرصه اقتصاد ورزش	

ج) شکل دهی طبقات اصلی: پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول زیر (جدول ۵) ارائه شده است:

جدول ۵. شکل دهی طبقات اصلی نظریه

مقولات	طبقات اصلی
<p>- سند چشم انداز ۲۰ ساله، قوانین بودجه سنواتی و نظام جامع توسعه ورزش کشور (۱۳۸۳)</p> <p>- تبصره ۳۲ قوانین برنامه اول توسعه (۷۲-۱۳۶۸) و تبصره ۴۱ قوانین برنامه دوم توسعه (۷۸-۱۳۷۴)</p> <p>- مواد ۲۷-۹ (فصل سوم) قوانین برنامه سوم توسعه (۸۳-۱۳۷۹)</p> <p>- مواد ۶-۹ و مواد ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۱۰۲، ۱۳۶، ۱۴۵، ۱۴۸ و ۱۶۰ قوانین برنامه چهارم توسعه (۸۹-۱۳۸۴)</p> <p>- مواد ۶۱، ۷۴، ۱۰۰، ۱۰۵، ۱۹۴ و ۲۲۴ قوانین برنامه پنجم توسعه (۹۵-۱۳۹۰)</p> <p>- اصلاحیه سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی؛ بندهای الف، ج، د، و، ه</p> <p>- قانون اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی؛ مواد ۴۲-۱ و مواد ۹۲-۸۵</p> <p>- مصوبات شورای عالی اصل ۴۴، مصوبات هیأت واگذاری و بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی</p>	<p><b>الزامات قوانین بالادستی (P1)</b></p>
<p>- ایجاد یک نهاد مستقل برای خصوصی سازی در صنعت ورزش کشور</p> <p>- مدیریت بازاریابی و توسعه نظام حکمیت در صنعت ورزش کشور</p> <p>- هماهنگی و هم افزایی در سطوح کلان تصمیم گیری ورزش کشور و حاکمیت بخشیدن به تفکرات استراتژیک</p> <p>- توجه به مدیریت هیأت امنایی، کاهش حوزه فعالیت مستقیم دولت و افزایش سرمایه داری مردمی (People Capitalism)</p> <p>- تعریف و اجرای MBA ورزشی (مدیریت اجرایی ورزش)</p>	<p><b>مدیریت تغییر، تحول و تعارض (P2)</b></p>
<p>- ایجاد نظام مسأله یابی و اصلاح نظام بودجه ریزی در صنعت ورزش کشور</p> <p>- بازساختار سازی و اصلاح ساختارهای بخش های مختلف صنعت ورزش قبل از خصوصی سازی</p> <p>- جذاب کردن صنعت ورزش کشور از نقطه نظر مالی و سازمانی</p> <p>- احیای شورای عالی ورزش کشور و ۳۱ شورای متناظر استانی به ریاست استانداران</p>	<p><b>اصلاح ساختار صنعت ورزش کشور (ماده ۱۱۷ و ۱۷۰) (P3)</b></p>
<p>- تجاری سازی بخش های مختلف صنعت ورزش برای تبعیت از قوانین تجارت</p> <p>- کارآمد کردن حلقه های تجاری در صنعت ورزش کشور</p> <p>- دیوان سالاری در تجارت</p> <p>- ایجاد سند راهبردی مؤلفه های درآمدزایی صنعت ورزش (حق پخش تلویزیونی، بلیت فروشی و ...)</p> <p>- ثبت باشگاه ها به عنوان بنگاه های تجاری و تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن (بند الف، ماده ۱۱۷)</p>	<p><b>تجاری سازی صنعت ورزش (P4)</b></p>
<p>- تشکیل اتحادیه های قوی و فعال صنفی</p> <p>- طراحی نظام جامع باشگاه داری حرفه ای و تشکیل کمیته های تخصصی و حرفه ای</p> <p>- کسب میزبانی رقابت های بین المللی</p>	<p><b>حرفه ای گرای صنعت ورزش (P5)</b></p>

<p>- مشارکت دولت و بخش خصوصی برای تقسیم ریسک</p> <p>- توانمندسازی بخش خصوصی و کاهش تصدی‌گری دولت (ماده ۱۶۹ و بند ۴۷ سیاست‌های کلی)</p> <p>- طراحی مدل مطلوب خصوصی‌سازی و ایجاد حمایت از نهاد مالکیت خصوصی در صنعت ورزش کشور</p> <p>- نگرش منفی مردم و دولت‌مردان به خصوصی‌سازی</p> <p>- اقدام قانونی لازم برای تأمین صندوق‌های غیردولتی ضمانت (بند ب، ماده ۱۰۴)</p> <p>- حمایت‌های مالیاتی از اشخاص حقیقی و حقوقی (ماده ۱۶۹، تنفیذی در ماده ۱۱۸)</p>	<p><b>خصوصی‌سازی صنعت ورزش (بند «ز» ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۴۵ و ماده ۸۸ خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) (P6)</b></p>
<p>- ثبات اقتصادی و سیاسی کشور</p> <p>- آزادسازی تجاری و پیوستن به اقتصاد جهانی</p> <p>- توسعه منابع انسانی</p> <p>- عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس)</p>	<p><b>عوامل بیرونی و فضای سازمانی صنعت ورزش (P7)</b></p>
<p>- مقاومت دولت‌ها</p> <p>- ترجیح ملاحظات سیاسی بر ملاحظات فنی و نتیجه‌گرایی</p> <p>- هرج و مرج و تفسیری بودن قوانین موجود</p> <p>- آمارسازی</p>	<p><b>فقدان عزم ملی و ظاهرسازی (P8)</b></p>
<p>- فقدان دکترین و مدل مطلوب نظارت و کنترل در صنعت ورزش کشور</p> <p>- فقدان سیستم‌های قیمت‌گذاری مناسب</p> <p>- ایجاد یک نهاد مستقل برای نظارت و کنترل و تشکیل کمیته‌های پیگیری در صنعت ورزش کشور</p>	<p><b>ارتقاء نظام نظارت و کنترل (P9)</b></p>
<p>- مهار نرخ ارز، بهره و تورم از طریق سیاست‌های پولی، مالی و درآمدی</p> <p>- جلب اعتماد عمومی و بین‌المللی</p> <p>- ارتقاء زیرساخت‌ها (بند ۱۲ امور اجتماعی) و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد (نظر ستاد تلفیق برنامه)</p> <p>- ایجاد زمینه‌های مطلوب سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانونی</p>	<p><b>بسترسازی و انضباط حرفه‌ای (P10)</b></p>
<p>- اشتغال‌زایی</p> <p>- افزایش تولیدات ورزشی، اثربخشی و کارایی</p> <p>- کاهش نقش دولت و کاهش بدهی‌های مالی و کسری بودجه</p> <p>- شفاف‌سازی و گسترش عدالت سازمانی و ورزشی (بندهای ب، د، ه و م، ماده ۱۰۴)</p> <p>- بسترسازی برای رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه فرهنگی (ماده ۱۰۴)</p>	<p><b>توسعه و بین‌المللی شدن صنعت ورزش (P11)</b></p>

### گام دوم: کدگذاری محوری (شکل ۱)

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. بر اساس داده‌های به‌دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل الزامات قوانین بالادستی، مدیریت تغییر، تحول و تعارض، اصلاح ساختار، تجاری‌سازی، حرفه‌ای‌گرایی، خصوصی‌سازی، عوامل بیرونی و فضای سازمانی، فقدان عزم ملی و ظاهرسازی، ارتقاء نظام نظارت

و کنترل، بسترسازی و انضباط حرفه‌ای و توسعه و بین‌المللی شدن صنعت ورزش به‌عنوان بازده مؤلفه مؤثر در خصوصی‌سازی صنعت ورزش ایران شناسایی و استخراج گردید (شکل ۱).

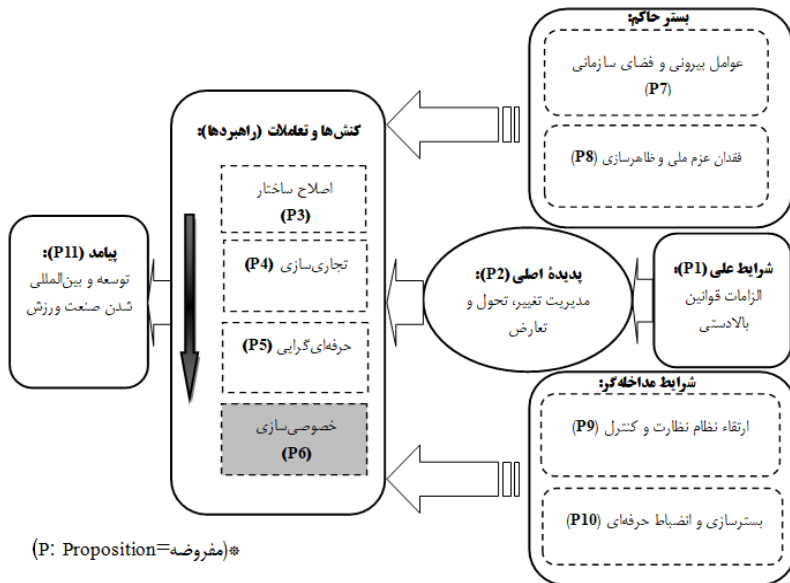
### گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی

#### (کدگذاری انتخابی)

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی

اصلاح می کند ( Danaei Far & Emami, 2008). در ادامه ارتباط گام های دوم و سوم کدگذاری آمده است:

است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام مند به دیگر طبقه ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند



(P: Proposition=مفروضه)\*

شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی خصوصی سازی صنعت ورزش)

اساسی، قانون اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، اساسنامه ها و آیین نامه های مصوب سازمان های ورزشی و سند چشم انداز بیست ساله کشور) و مصاحبه های عمیق و مقوله بندی آنها، عوامل الزامات قوانین بالادستی (P1)، مدیریت تغییر، تحول و تعارض (P2)، اصلاح ساختار (P3)، تجاری سازی (P4)، حرفه ای گرایبی (P5)، خصوصی سازی (P6)، عوامل بیرونی و فضای سازمانی (P7)، فقدان عزم ملی و ظاهر سازی (P8)، ارتقاء نظام نظارت و کنترل (P9)، بستر سازی و انضباط حرفه ای (P10) و توسعه و بین المللی شدن صنعت ورزش (P11)

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی خصوصی سازی در صنعت ورزش کشور انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ادارات ورزش و جوانان، اساتید دانشگاه ها (مدیریت ورزشی، اقتصاد و مدیریت)، مدیران و مالکان باشگاه های ورزشی، سرمایه گذاران بخش خصوصی و رؤسای هیأت های ورزشی می باشد. بر اساس داده های به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج ۱۱، برنامه اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم توسعه کشور، سند راهبردی ورزش کشور، قوانین بودجه سنواتی، نظام جامع توسعه ورزش کشور، اصلاحیه سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون

اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش، «عوامل بیرونی و فضای سازمانی» و «فقدان عزم ملی و ظاهرسازی» (بستر حاکم) بر اصلاح ساختار، تجاری‌سازی، حرفه‌ای‌گرایی و خصوصی‌سازی به عنوان کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند (P7 و P8). شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (اصلاح ساختار، تجاری‌سازی، حرفه‌ای‌گرایی و خصوصی‌سازی) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در مکانیزم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی شامل طبقه‌های «ارتقاء نظام نظارت و کنترل» و «بسترسازی و انضباط حرفه‌ای» است (P9 و P10). مقوله‌هایی که بیانگر نتایجی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به وجود می‌آیند را پیامد می‌نامند. در این نظریه، پیامد «توسعه و بین‌المللی شدن صنعت ورزش» شامل چندین مقوله است (P11). جدول ۶ مقایسه عناصر مدل پارادایمی را با ادبیات موضوع نشان می‌دهد:

به‌عنوان یازده مؤلفه مؤثر در خصوصی‌سازی صنعت ورزش ایران شناسایی و استخراج گردید. به‌طور کلی شرایط علی باعث ایجاد و توسعه طبقه اصلی (محوری) می‌شود. در این پژوهش طبقه «الزامات قوانین بالادستی» که متشکل از چندین مقوله است، به‌عنوان شرایط علی انتخاب گردید (P1). طبقه محوری یا اصلی اساس و محور فرآیند پژوهش است. با توجه به مطالعات اسنادی و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث «مدیریت تغییر، تحول و تعارض» در صنعت ورزش کشور به‌عنوان پدیده اصلی این پژوهش انتخاب گردید (P2). طبقه شرایط علی باعث اهمیت، ایجاد و توسعه طبقه اصلی می‌شود؛ در واقع پایبندی و الزامات قوانین بالادستی باعث ایجاد مدیریت تغییر، تحول و تعارض می‌شود. طبقه راهبردها بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به طبقه محوری (مدیریت تغییر، تحول و تعارض) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (ارتقاء نظام نظارت و کنترل و بسترسازی و انضباط حرفه‌ای) و بستر حاکم (عوامل بیرونی و فضای سازمانی و فقدان عزم ملی و ظاهرسازی) ایجاد می‌شود. در نظریه خصوصی‌سازی صنعت ورزش کشور، این مقوله منجر به پیامد و یا نتیجه که همان اجرای راهبردهاست، می‌شود. با «اصلاح ساختار (P3)، تجاری‌سازی (P4)، حرفه‌ای‌گرایی (P5) و خصوصی‌سازی (P6)» در صنعت ورزش کشور، می‌توان تحولات اساسی در این صنعت ایجاد کرد.

به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی

## جدول ۶. مقایسه عناصر مدل پارادایمی با ادبیات تحقیق

ادبیات و پیشینه موضوع	مدل پارادایمی خصوصی سازی صنعت ورزش	
<p>مهمترین قوانین بالادستی که مشوق خصوصی سازی هستند شامل: سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قوانین بودجه سنواتی، نظام جامع توسعه ورزش کشور، تبصره ۳۲ قوانین برنامه اول توسعه، تبصره ۴۱ قوانین برنامه دوم توسعه، مواد ۲۷-۹ (فصل سوم) قوانین برنامه سوم توسعه، مواد ۹-۶ و مواد ۲۱، ۲۸، ۱۰۲، ۱۳۶، ۱۴۵، ۱۴۸ و ۱۶۰ قوانین برنامه چهارم توسعه، مواد ۶۱، ۷۴، ۱۰۰، ۱۰۵، ۱۹۴ و ۲۲۴ قوانین برنامه پنجم توسعه، اصلاحیه سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (بند‌های الف، ج، د، و، ه)، قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی؛ مواد ۱-۴۲ و مواد ۹۲-۸۵، مصوبات شورای عالی اصل ۴۴، مصوبات هیأت واگذاری و بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی و ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی)، ماده ۱۶۹ (تنفیذی در ماده ۱۱۸)، بند ۴۷ سیاست‌های کلی، بند ب، ماده ۱۰۴ و بند «ز» ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵ می‌باشند (منبع: نتایج تحقیق).</p>	الزامات قوانین بالادستی (P1)	(شرایط علی)
<p>نتایج تحقیق جلائی (۱۳۹۷) نشان داد که منابع انسانی بخش ورزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت اثر مثبت و معنی‌داری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش دارد؛ به نحوی که این بخش بیشتر از موجودی سرمایه است (Jaei, 2018). رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) احیای شورای عالی ورزش کشور و ۳۱ شورای متناظر استانی به ریاست استانداران را برای مدیریت تحول در صنعت ورزش کشور لازم می‌دانند (Rezaei &amp; Salehipour, 2019). رضایی (۱۳۹۶)، احسانی (۱۳۹۳) و قالیباف (۱۳۸۹) معتقدند که اداره ورزش کشور غیر تخصصی و بر اساس روابط سیاسی است (Rezaei, 2017; Ehsani, 2014; Ghalibaf, 2009). باروتو (۲۰۱۷) ساختارهای سنتی موجود را مهمترین مانع تغییر عنوان می‌کنند (Baroto, 2017). پاداش (۱۳۸۸) تصدی‌گری بالای دولت در صنعت ورزش را مورد نکوهش قرار می‌دهد (Padash, 2009). آونسو (۲۰۱۷) بر نقش عوامل مدیریتی در توسعه صنعت ورزش تأکید دارد (Alonso, 2017).</p>	مدیریت تغییر، تحول و تعارض (P2)	(پدیده اصلی یا طبقه محوری)
<p>رحیمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) اعتقاد دارند که باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و تمامی مشاغل مرتبط با صنعت ورزش بایستی به سمت تجارت الکترونیک پیش بروند (Rahimizadeh et al., 2018). رضایی (۱۳۹۶) اصلاح ساختار صنعت ورزش، سپس تجاری‌سازی (ثبت تجاری و فراهم ساختن مؤلفه‌های درآمدزایی) و در آخر خصوصی‌سازی را از ملزومات اولیه توسعه صنعت ورزش کشور عنوان کردند (Rezaei, 2017). رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) اعتقاد دارند که در شرایط موجود خصوصی‌سازی ورزش ایران به دلیل عدم برخورداری از مؤلفه‌های تجاری محکوم به شکست است (Rezaei &amp; Nasirzadeh, 2018). رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) و قره‌خانی (۱۳۹۳) دخالت نهادها و تشکل‌های سیاسی را یکی از مهمترین موانع خصوصی‌سازی عنوان کردند (Rezaei &amp; Nasirzadeh, 2018; GHarakhani, 2015). همکاران (۱۳۹۶) و رضایی (۱۳۹۶) عقیده دارند که ایران به لحاظ قانون‌گذاری در صنعت ورزش به‌ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش با ضعف‌های بسیاری روبه‌رو است (Sajjadi et al., 2017; Rezaei, 2017). رضایی صوفی (۱۳۹۶) و پیمان‌فر (۱۳۹۱) معتقدند که سیاست‌ها از بخش‌های مختلف ورزش بهره‌بردار سیاسی می‌کنند (Rezaei Sofi, 2017; Payman Far, 2012). باقری و همکاران (۱۳۹۵) بر موقله صحنه‌گذاری برای توسعه صنعت ورزش حرفه‌ای کشور تأکید می‌کنند (Bagheri et al., 2016). نتایج تحقیق دلدار و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که تخصیص نامناسب حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور اولین مانعی بود که بر سر راه خصوصی‌سازی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور وجود داشت (Deldar et al., 2016). رضایی (۱۳۹۷) و عسکریان (۱۳۹۱) امتناع صدا و سیما از پرداخت حق و پخش تلویزیونی لیگ برتر را مهمترین دلیل عدم توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال کشور معرفی نمودند (Rezaei, 2018; Askarian, 2012). قره‌خانی (۱۳۹۰) مهمترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی،</p>	اصلاح ساختار صنعت ورزش ایران (P3)	(راهبردها)
	تجاری‌سازی (P4)	
	حرفه‌ای‌گرایی (P5)	



<p>ساختاری، اقتصادی و مدیریتی را دسته‌بندی کردند (Gharakhani, 2011). ناتن و همکاران (۲۰۱۸) عقیده دارند که تأکید بیش از حد بر مؤلفه‌های تجاری صنعت ورزش آن را از فلسفه وجودی المپیک‌های عهد باستان دور می‌سازد (Naten et al., 2018). شیباتا (۲۰۱۰) اظهار می‌کند که تجاری سازی برای پیشرفت همه صنایع یک کشور ضروری است، و این مساله نیازمند پژوهش‌های کاربردی است (Shibata, 2010).</p>	<p><b>خصوصی سازی (P6)</b></p>	
<p>رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) تقویت حوزه دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل در نهادها و فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای را برای توسعه صنعت ورزش کشور لازم می‌دانند (Rezaei &amp; Salehipour, 2019). رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) تقویت زیرساخت‌های هواداری را یکی از عوامل مؤثر در توسعه ورزش ذکر کردند (Rezaei &amp; NasirZadeh, 2018). امینی آلاشتی (۱۳۹۶) بر توجه به همسوسازی عناصر سازمانی، تناسب با عوامل محیطی و استراتژی‌های فرادستی تأکید دارد (Amini, 2017). آلاسhti (۱۳۹۳) بر ارزیابی عواملی محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید دارد (Baikzadeh, 2014). رضایی (۱۳۹۶) فعالیت‌های افراد شبه‌دولتی در امر مدیریت باشگاه‌ها و نیز رقابت سازمان‌های شبه‌دولتی با بخش خصوصی را از مهمترین دلایل شکست واگذاری باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند (Rezaei, 2017). الهی (۱۳۸۷) مالکیت بسیاری از شرکت‌های دولتی، نابسامانی نظام باشگاه‌داری، دخالت‌های بیش از حد در امور اداره باشگاه‌ها، سازمان لیگ و غیره را جزء موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران برشمرده است (Elahi, 2008). ریچارد (۲۰۱۸) معتقد است که برای پیشرفت سریع‌تر صنعت ورزش می‌توان مطالعات تطبیقی انجام داد (Richard, 2018). وسلینا (۲۰۱۰) عنوان کرد که در صنعت ورزش بلغارستان قوانین دولتی تعیین‌کننده همه مسائل صنعت ورزش است (Veselina, 2010).</p>	<p><b>عوامل بیرونی و فضای سازمانی (P7)</b></p>	<p>(بستر حاکم)</p>
<p>جوادی‌پور (۱۳۹۴) داشتن برنامه جامع و استراتژیک را لازمه توسعه ورزش عنوان می‌کنند (Javadipor, 2015). احسانی (۱۳۹۳) و قالیباف (۱۳۸۹) معتقدند که اداره ورزش کشور غیرتخصصی و براساس روابط سیاسی است (Ehsani, 2014; Ghalibaf, 2009). رضایی صوفی (۱۳۹۶) و پیمان‌فر (۱۳۹۱) معتقدند که سیاستون از صنعت ورزش بهره‌بردی سیاسی می‌کنند (Rezaeisofei, 2017; PaymanFar, 2012). بیگزاد (۱۳۹۳) بر ارزیابی عواملی محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید دارد (Baikzadeh, 2014). نتایج تحقیق شعبانی (۱۳۹۲) نشان داد که در تدوین قانون پنج ساله پنجم توسعه کشور به صنعت ورزش توجه زیادی نشده است (Shabani, 2013). مارتین و کوین (۲۰۱۶) معتقدند مه قراردادهای استاندارد در بحث خصوصی‌سازی رعایت نمی‌شود (Martin &amp; Koen, 2016). الیگانی (۲۰۱۱) معتقد است که توسعه ورزش به توسعه اقتصادی و فرهنگی بستگی دارد (Oligani, 2011). نتایج تحقیق لی و کانگ (۲۰۰۹) نشان داد که شفافیت سازمان‌ها در افشاشگری اطلاعات باعث می‌شود عملکرد سازمان‌ها بهبود یابد (Li &amp; Kang, 2009).</p>	<p><b>فقدان عزم ملی و ظاهر سازی (P8)</b></p>	
<p>رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) معتقدند که در صنعت ورزش کشور نظام حکمیت وجود ندارد (Rezaei &amp; Salehipour, 2019). رضایی (۱۳۹۶) و احسانی (۱۳۹۳) معتقدند که وضعیت سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری صنعت ورزش ایران در حالت بحران قرار دارد (Rezaei, 2017; Ehsani, 2014). رضایی (۱۳۹۵) عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران ورزشی را یکی از مهمترین موانع توسعه ورزش کشور عنوان کرد (Rezaei, 2017). آیت‌الهی و زرگران (۱۳۹۶) عنوان کردند که کنترل استراتژیک بر سنجش‌های مالی، رضایت مشتری، سنجش‌های کیفی، سهم بازار، تکیه بر داده‌های کیفی و شاخص‌های کلیدی عملکرد و موفقیت تأکید دارد (Ayatollahi &amp; Zargaran, 2018). نتایج تحقیق شعبانی (۱۳۹۲) نشان داد که در تدوین قانون پنج ساله پنجم توسعه کشور به صنعت ورزش توجه زیادی نشده است (Shabani, 2013). سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) میزان پرداختی‌ها را مهمترین ابزار کنترل و ارزشیابی باشگاه‌ها معرفی می‌کند (Solymani Damaneh, 2014). نیکوکار (۱۳۸۹) در زمینه توسعه سیستم‌های کنترل به مسئولیت‌های پاسخگویی در سطح سازمان‌ها اشاره داشته است (Nikokar, 2010). کراسیون (۲۰۱۸) عنوان می‌کند که کنترل استراتژیک باعث بهبود اجرای</p>	<p><b>ارتقاء نظام نظارت و کنترل (P9)</b></p>	

<p>استراتژی‌ها و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود (Cracion, 2018). میسنر (۲۰۱۶) و لورنز (۲۰۰۸) هدف کنترل استراتژیک را تسهیل امر یادگیری در سازمان‌ها، بهبود عملکرد و بهبود اجرای استراتژی‌ها عنوان می‌کند (Misner, 2018; Lorange, 2008). کتنچ و شورت (۲۰۱۶) عنوان می‌کنند که کنترل استراتژیک باعث تشویق مدیران به تعهد اجرایی می‌شود (Kechen &amp; Short, 2016). کواتر (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند (Coalter, 2008).</p>		<p>(شرایط مداخله‌گر)</p>
<p>رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) تقویت زیرساخت‌های هواداری را یکی از عوامل مؤثر در توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ذکر کردند (Rezaei &amp; NasirZadeh, 2018). رضایی صوفی (۱۳۹۶) توجه به تیم‌های پایه و استعدادیابی را لازمه توسعه ورزش عنوان می‌کند (Rezaei Sofi, 2017). نتایج تحقیقی لطفی یامچی (۱۳۹۶) نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است (Lotfi Yammchi, 2018). نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که در زمینه امور مالی نیز در صنعت ورزش ایران شفافیت وجود ندارد و تأمین مالی همه بخش‌های ورزش (همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه‌ای) بیشتر از طریق منابع مالی دولتی صورت می‌گیرد (Sajjadi et al., 2017; Seifpanahi, 2017). دوستی (۱۳۹۵) ضعف درآمدزایی باشگاه‌ها، نبود تیم متخصص مالی و نبود کمیته بازاریابی را مهمترین موانع توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند (Dosti, 2016). رضایی (۱۳۹۶) مهمترین موانع اخذ حق و پخش تلویزیونی در ایران را در هفت دسته اصلی؛ عوامل حقوقی- قانونی، عوامل اقتصادی- سیاسی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل معنایی، عوامل رفتاری و عوامل محیطی تقسیم‌بندی نمودند (Rezaei, 2017). رچارد (۲۰۱۸) معتقد است که برای پیشرفت سریع‌تر صنعت ورزش می‌توان مطالعات تطبیقی انجام داد (Richard, 2018). جوانی (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران می‌باشد (Javani, 2012). اسکات و همکاران (۲۰۱۲) با تأکید بر نقش حق پخش تلویزیونی در توسعه فوتبال، آن را به عنوان «موتور محرک» این صنعت عنوان کردند (Scott, 2012).</p>	<p>بسترسازی و انضباط حرفه‌ای (P10)</p>	
<p>رضایی (۱۳۹۶) بر داشتن الگویی راه‌گشا برای خصوصی‌سازی تأکید داشتند (Rezaei, 2017). مهربان‌فر (۱۳۹۴) بر نقش خصوصی‌سازی به عنوان یک راه‌کار بلندمدت در مسیر رشد و توسعه اقتصادی ایران تأکید دارد (Mehrban Far, 2006). یافته‌های تحقیق کاشف (۱۳۹۳) نشان داد که بین عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی و میزان اشتغال‌زایی در صنعت ورزش رابطه معناداری وجود دارد (Kashef, 2014). یوگش (۲۰۱۸) معتقد است که در بلندمدت شرکت‌های نیمه خصوصی تولید، سودآوری و عملکرد بهتری دارند (Yogesh, 2018). الیگانی (۲۰۱۱) معتقد است که توسعه صنعت ورزش به توسعه اقتصادی و فرهنگی بستگی دارد (Oligani, 2011). نتایج تحقیق هونگ (۲۰۱۱) نشان داد که المپیک پکن به ارتقاء توسعه اقتصادی کشور چین کمک شایانی کرده است (Hong, 2011).</p>	<p>توسعه و بین‌المللی شدن صنعت ورزش (P11)</p>	<p>(پیامدها)</p>

جنبه‌های سیاست‌گذاری و نظارت را بر عهده دارد. بهتر است این اصلاحات ساختاری در اقتصاد کشور از مجلس شروع گردد تا با پشتوانه مردمی و ضمانت اجرایی موفقیت‌آمیزتری همراه باشد. خصوصی‌سازی فقط حرکت در راستای اصلاحات اقتصادی نیست؛ بلکه پدیده‌ای چند بعدی است و یکی از مهمترین ابعاد آن، بعد مدیریت در انواع گوناگون است. همه دستگاه‌ها و

به طور کلی تأمین اهداف نظام اقتصادی کشور در همه ابعاد (رشد، عدالت، توسعه و غیره) به یک مهندسی مجدد در ساختار اقتصادی کشور نیاز دارد. با توجه به قوانین بالادستی، به خصوص اصل ۴۴ قانون اساسی متوجه خواهیم شد که بر اساس آرایش جدید، بایستی امور مورد تصدی دولت به بخش خصوصی، تعاونی و بنگاه‌های عمومی غیردولتی تقسیم شود و دولت فقط

بالادستی به‌خصوص اصل ۴۴ قانون اساسی حاصل شود و موانع خارجی و سازمانی که در مسیر اجرای این انقلاب اقتصادی در صنعت ورزش هستند، برداشته شوند.

مرحله دوم: همچنین می‌بایست پیش‌نیازهای لازم برای خصوصی‌سازی در صنعت ورزش فراهم شود. این پیش‌نیازها خود دو دسته‌اند: یکی پیش‌نیازهای کلان مانند تثبیت اقتصادی، آزادسازی تجاری و حمایت‌ها و هماهنگی حاکمیت، مجلس و دولت و دیگری پیش‌نیازهای خرد مانند اصلاح ساختار صنعت ورزش، تجاری‌سازی، حرفه‌ای‌گرایی، اخذ حق‌پخش تلویزیونی، کپی‌رایت، ایجاد نظام بلیت فروشی الکترونیکی، تضمین حمایت‌ها از سرمایه‌گذاران در صنعت ورزش پس از خصوصی‌سازی، جذاب کردن سازمان‌ها، نهادها و باشگاه‌های ورزشی از نقطه‌نظر مالی و ساختاری، اعتمادسازی و جلب نظر مردم، بسترسازی و ایجاد زمینه‌های حرفه‌ای و قانونی، افزایش توان مالی و مدیریتی بخش خصوصی و غیره می‌باشد.

مرحله سوم: پس از قرارگیری خصوصی‌سازی در مسیر درست، لازم است موانعی را که ممکن است باعث منحرف کردن فرآیند خصوصی‌سازی شوند را برداریم.

#### منابع

- Ahmadvand, M.R. (2013). Analyzing the Privatization Performance in Iran. Financial and Economic Policies, 1 (2): 182-143. [Persian]
- Al Omran, R., Al Omran, S.A. (2011). Privatization and General Policies Article 44 of the Constitution. Economic Policies. (12): 88-73. [Persian]

سازمان‌ها بایستی خارج از مباحث سیاسی، ملزم به تعیین شاخص‌های مدیریت باشند. خصوصی‌سازی به شکل درست آن، باعث شکسته شدن انحصارات، افزایش رقابت‌پذیری، تفکیک فعالیت‌های نامتجانس و در نهایت، کاهش هزینه‌ها و افزایش رفاه عمومی می‌گردد. تجربه سایر کشورها نشان می‌دهد که برای اجرای سیاست خصوصی‌سازی در هر کشوری، حداقل بایستی نهاد یا تشکیلاتی کاملاً مستقل تشکیل شود تا بدون تأثیرپذیری از منافع صنفی یا بخشی و صرفاً در چارچوب هدف‌ها و وظایف تعیین شده، شرکت‌های دولتی را به بخش خصوصی و مردم واگذار کنند. از ضروریات مهم جهت ادامه روند خصوصی‌سازی در کشور ما، مهار تورم از طریق سیاست‌های پولی و مالی و سیاست‌های درآمدی، فعال کردن بازار سرمایه، تغییر مالکیت از بخش دولتی به بخش خصوصی، ایجاد عزم ملی، ایجاد جو رقابت‌پذیری در صنایع و همراهی سیاست‌های حاکمیت، دولت و مجلس با خصوصی‌سازی می‌باشد. در ضمن دولت بایستی نقش اجرایی خود را کاهش داده و به سمت نقش نظارتی قدم بردارد (دولت ناظر) و با حذف کلیه انحصارات آشکار و پنهان، زمینه لازم برای کاهش رانت‌خواری در کشور ایجاد نماید. لازم به ذکر است که خصوصی‌سازی به خودی خود یک هدف نیست؛ بلکه تنها ابزاری است برای رسیدن به اهداف کلان همچون افزایش رفاه و توسعه انسانی جوامع است. نتیجتاً از درون‌مایه یافته‌های پژوهش سه مرحله برای خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور پیشنهاد می‌شود:

مرحله اول: قبل از خصوصی‌سازی، ضروری است شناخت کاملی از نحوه اجرای سیاست‌های

- Martin, V. H., Koen, V. (2016). On the fast track? Using standard contracts in public-private partnerships for sports facilities: A case study. *Sport Management Review*.
- Mehrban Far, E. (2006). The Identification of losses of Government Policy in the Field of Privatization. *Parliament and Strategy*, 23 (86): 329- 350. [Persian]
- Mohammadi Moghani, H., Kashef, S.M., Honari, H. & Ghareh Khani, H. (2017). Designing A Model for the Management Role of Ministry of Sports and Youth in the Privatization of Iran's Sports. *Strategic Studies on youth and Sports*, 16 (38): 24-9. [Persian]
- Moharramzadeh, M., Ghayeb Zade, Sh. & Sekhavat, A. (2015). Investigating the Challenges of Privatizing Sports Facilities in Cities Sports. *Contemporary Studies on Sport Management*, 5 (10) :73-85. [Persian]
- Narjess, B., Omrane, G., Chuck, C.Y., Kwok, He Wang. (2019). Is privatization a socially responsible reform?. *Corfin*,
- Pourkiani, M., Hamidi, M., Goodarzi, M. & Khabiri, M. (2017). Analyzing the Role of Championship and Professional Sport on Sport Development. *Sport Management Studies*. 9(42): 55-72. [Persian]
- Rahimizadeh, M., Sajjadi, S.N., Goodarzi, M. & Jalali Farahani, M. (2018). A 3-Dimensional Model of E-Commerce Development Challenges in the Sport Industry in Iran. *New Trends in Sport Management* 6 (20):9-20. [Persian]
- Aliakbari, M., (2003). The privatization from the first development program till now. *Iranian Privatization Organization*, p: 75. [Persian]
- Danaeifar, H, Emami S.M. (2008). *Qualitative research Strategies (by considering grounded theory), management thought*. 1(2): 69-97. [Persian]
- Ghalibaf, M.B. (2009). *Strategic View of the Sport System in the Iran From the Development and Justice Program*. First Edition, Tehran, Hamed Negarestan Publication, pp: 168-129. [Persian]
- Gharakhani, H., Saif Panahi, J., Foladi, Sh. (2015). Designing private sector participation barriers model in Iranian football clubs. *Strategic Studies on youth and Sports*, 14 (28): 66-55. [Persian]
- Kashef, S.M., Sayed Ameri, M.H., Fatahpour, M. (2014). *Privatization: Solutions for the Development of Employment through Sport*. 8<sup>th</sup> International Congress on Physical Education and Sport Sciences Tehran, Iran, pp: 1-2. [Persian]
- Khabiri, M. (2004). *A Comparison of the Status of Professional Football League Clubs with UEFA Standards and Selected Clubs from South Korea, Japan, UAE and Turkey*. Research Project. *Sport Sciences Research Institute*. pp: 15-34. [Persian]
- Kian Marz, Y., & Moharramzadeh M. (2007). Investigating the Economic Status of the Iranian Sports Industry in 2001-2005. 6th International Conference on Physical Education and Sport Sciences, Kish, Iran, pp: 121 116. [Persian]

- countries. *Strategic Studies on youth and Sports*, 16(36): 23-42. [Persian]
- Seifpanahi, J., Khatibi, A. (2017). Explanation and analysis of effective factors on progress of the Iran Volleyball at championship level. *Sport Development and Management*. 6(2): 17-30. [Persian]
  - Straus A, & Corbin J. (2008). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*, Third Edition, Los Angeles: stage publication. (12): 156.
  - Tomaru, T. (2007). Privatization, productive efficiency and social welfare with foreign competitor. *Research in Economics* (61): 224-232.
  - Tsameny, M., Onumah, J. (2012). Post privatization performance and organization changes: Case study from Ghana. *Critical perspectives on accounting* (21): 428-442.
  - Yogesh, Ch., Vijaya, B. Marisetty. (2018). Do Public-Private Partnerships Benefit Private Sector? Evidence from an Emerging Market, *Research in International Business and Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.10.002>.
  - Zare, A., Babaian, A., Moradi, Gh. & Hosseini, S.A. (2014). Identify and rank challenges in the process of privatizing football clubs based on the PEST model. *Sport Management*, 6 (4): 593-575. [Persian]
  - Razavi, M.H., Chopangah, V., Smaeili, M., Afshari, M. (2019). The Analysis of the Components Affecting Privatization of Iran Professional Soccer Clubs. *New Trends in sport management*. 7 (25):81-92. [Persian]
  - Rezaei, SH., (2017). *The Economics of Sport, Leisure and Tourism*. Ilam University Publications, Ilam, 1th Edition, pp: 89-65. [Persian]
  - Rezaei, SH., (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Researches in Sport Management*, 6(3): 101-116. [Persian]
  - Rezaei, SH. (2018). *Fundamentals of Sports Organizations Management*. Ilam University Publications, 1th Edition. pp: 143-156. [Persian]
  - Rezaei, SH, Nasir Zadeh, A.M. (2018). Environmental analysis assignment football clubs in Iran Case study: Esteghlal and Persepolis clubs. *Applied Research of Sport Management*, 7(1): 105-115. [Persian]
  - Rezaei, SH. Salehipour, M. (2019). Analysis of Effective Factors in Development of Iran Sport Industry using Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 6(1): 89-107. [Persian]
  - Sajjadi, S.A. (2016). *Designing an Iranian Sports Structure Pattern*. Doctoral dissertation, Mazandaran University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, p: 1. [Persian]
  - Sajjadi, S.A, Rasekh, N., Razavi, S.M., Dosti, M. (2017). Comparative study of sport structure in Iran and European



## Designing the Privatization Model in Iran's Sports Industry

Rezaei Shamseddin.<sup>1\*</sup>

Received: Sep 11, 2019

Accepted: Dec 24, 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research was to design the privatization model in Iran's Sports Industry.

**Methodology:** This study has a qualitative approach and we used the grounded theory as a research method. For gathering data, we studied high level documents and we interviewed with 15 elites who were aware of this subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is 0/84 which was obtained by using the interstitial agreement method. For data analysis we used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding.

**Results:** As a result of analysis of interviews and high level documents, 118 key concepts were developed in the form of 51 categories and 11 main categories. Major categories include the Requirements of high level documents; Management of change, evolution and conflict; structural reform; commercialization; professionalism; privatization; external factors and organizational environment; Lack of National determination and appearances; promotion of supervisory and control system; Professional development and discipline; and the Development and internationalization of the sports industry.

**Conclusion:** It seems that in the current situation, the structure of the sports industry is not ready for privatization, and in all its dimensions, inspired by high level documents, it needs serious reengineering.

**Keywords:** Change Management, High level Documents, Qualitative Approach, Privatization.

1. Associate Professor, Ilam University, Ilam, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: sh.rezaei@Ilam.ac.ir