

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۹۲  
دوره ۵، شماره ۴ - ص ص : ۱۰۶ - ۸۳  
تاریخ دریافت : ۹۱/۰۲/۱۶  
تاریخ تصویب : ۹۱/۰۹/۲۷

## تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش

۱. مجتبی امیری<sup>۱</sup> - ۲. شهرزاد نبیری<sup>۲</sup> - ۳. مرجان صفاری - ۴. فاطمه دلبری راغب  
۱. دانشیار دانشگاه تهران، ۲. دکترای مدیریت رسانه دانشگاه تهران، ۳. استادیار دانشگاه خوارزمی، ۴. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از این پژوهش، تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور ایران است. در این پژوهش نخست با مرور مبانی نظری، مطالعات تطبیقی و انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با افراد خبره، اطلاعات تکمیلی به منظور شناخت موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش، گردآوری و تجزیه و تحلیل شد. پس از شناسایی این موانع، در قالب چهار دسته موانع اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، سیاسی - حقوقی و مدیریتی و چهل مؤلفه فرعی، متغیرهای به دست آمده رتبه‌بندی شدند. به منظور رتبه‌بندی، ابتدا موانع چهارگانه با مراجعه به صاحب‌نظران دانشگاهی و از طریق تکنیک AHP رتبه‌بندی شد. سپس با استفاده از روش پژوهش توصیفی و سازوکارهای آمار استنباطی، این موانع و چهل مؤلفه آنها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و با مراجعه به مدیران اجرایی مورد رتبه‌بندی قرار گرفت. نتایج نشان داد که موانع اصلی فراروی خصوصی‌سازی ورزش از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی به ترتیب عبارت است از موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی و از دیدگاه مدیران اجرایی به ترتیب عبارت است از موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی. از دیدگاه مدیران اجرایی، رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی، مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگی‌شان به بخش دولتی، فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور و استفاده دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی در زمره مهم‌ترین موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور هستند.

### واژه‌های کلیدی

خصوصی‌سازی، ورزش، موانع، ایران، بخش خصوصی.

## مقدمه

دولت به نمایندگی از مردم، مالکیت شرکت‌های دولتی را در اختیار دارد، اما از آنجا که دولت ماهیتی سیاسی دارد، نصب و عزل مدیران شرکت‌های دولتی بیشتر تابع جناح‌های قدرت سیاسی است. در واقع این جناح‌های قدرت، مالک عملی شرکت‌های دولتی محسوب می‌شوند و زمانی که تضاد منافع این دسته‌ها و گروه‌ها با مصالح واقعی شرکت شدت می‌یابد، عملکرد شرکت از اهداف واقعی روزبه‌روز فاصله می‌گیرد. وجود سازوکارهای ارزیابی و نظارتی بسیار متناقض و ناقص در این سیستم‌ها نیز نه تنها از این مشکلات نمی‌کاهد، بلکه بیشتر بر دامنه چنین مشکلاتی می‌افزاید (۷). در زمینه عملکرد ضعیف شرکت‌های دولتی و مشکلات حاکم بر آنان، تحقیقات متعددی صورت گرفته است. برای مثال، نتایج پژوهش‌های اهرلیچ (۱۹۹۴) نشان می‌دهد که مالکیت دولتی نرخ رشد بهره‌وری را کاهش و نرخ هزینه را افزایش خواهد داد. براساس بررسی‌های دونتر و مالاتستا (۲۰۰۱) نیز بنگاه‌های دولتی به نسبت بنگاه‌های خصوصی سودآوری کمتر و بدهی بسیار بیشتری دارند.

لاپورتا، لویز، دسیلانس و شلیفر (۲۰۰۰) نیز بیان می‌کنند که مالکیت دولتی وسیع، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، توسعه نظام مالی را کند و رشد اقتصادی را محدود می‌کند. بر این اساس، به‌نظر می‌رسد که وجود بخش دولتی، تأمین و تولید کارآ و اثربخش خدمات و کالاها را با دشواری مواجه می‌سازد، درحالی‌که بخش خصوصی به‌دلیل وجود رقابت و برخورداری از هدف‌ها، مدیریت، ساختار و نیروی انسانی کاملاً متفاوت قادر است با کارایی بسیار بالا به تأمین و تولید کالاها و خدمات بپردازد (۲۸). علاوه بر کارایی بالای بخش خصوصی به‌دلیل مزایای حاکم بر آن شامل تخصص‌گرایی، صرفه‌جویی در مقیاس، استفاده از تجربیات گذشته، ساختار عملکردگرا، انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی توسعه روابط براساس اعتماد و سود متقابل، ساختارهای تخت و مؤثر، برخورداری از سیستم ارزیابی عملکرد به‌منظور ارتقای کیفیت، توانایی تخصیص منابع و مدیریت ریسک که به ایجاد سینرژی‌های مؤثر و مثبت در اقتصاد می‌انجامد (۳۰)، سقوط ایدئولوژی‌های مارکسیستی و بروز جنبش‌های طرفدار اقتصاد بازار آزاد، فشار سازمان‌ها و کشورهای کمک‌کننده به دولت‌ها مبنی بر تشویق مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، جهانی شدن رقابت و... نیز از جمله عواملی هستند که ضرورت بحث خصوصی‌سازی را در کشور نمایان می‌سازند (۲۸).

در حال حاضر، بحث خصوصی‌سازی در کشور در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته و صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنی نیست. امروزه اندیشمندان عنوان می‌کنند که راهکار مناسب برای مقابله با شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت ورزش را احاطه کرده، خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در ورزش است. بر این اساس در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به مدد تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق زیادی پیدا کرده است (۴۱). امروزه در کشورهای پیشرفته، ارزش افزوده صنعت ورزش بخش چشمگیری از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی دارد (۳۹). اما وضعیت این صنعت در ایران به گونه دیگری است. نگاهی به تاریخ ورزش در کشور نشان می‌دهد که تربیت بدنی و ورزش در گذشته توسط خود مردم مدیریت می‌شد، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی‌ها، هدایت و رهبری، پشتیبانی و اجرای فعالیت‌های ورزشی توسط مردم، اقشار و گروه‌های اجتماعی مختلف صورت می‌گرفت. اما با شکل‌گیری «انجمن ملی تربیت بدنی و پیشاهنگی ایران» در سال ۱۳۱۳، که بعدها به «سازمان تندرستی جوانان و تربیت بدنی ایران» و سپس «سازمان تربیت بدنی و تفریحات سالم» و در سال ۱۳۵۰ «سازمان تربیت بدنی ایران» و سرانجام بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به «سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران» تغییر نام داد، نقش دولت در این حوزه بسیار پررنگ شد (۱۷). در نتیجه پررنگ شدن نقش دولت در این عرصه و پدید آمدن انواع سازمان‌های ورزشی که بزرگ‌ترین و مهم‌ترین آنها نیز دولتی یا وابسته به دولت بودند، با گذشت زمان نقش مردم در عرصه مدیریت ورزش یعنی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کاهش یافت و همین مسئله نیز به حاکمیت نگرش دولتی در عرصه تربیت بدنی و ورزش انجامید.

نگرش دولتی حاکم بر توسعه تربیت بدنی و ورزش اندک اندک در عرصه سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و نظارت محدود نماند و به عرصه اجرایی نیز کشیده شد. نتیجه طبیعی این امر از یک طرف ضعف در اعمال نقش‌های حاکمیتی و گرفتار شدن دولت در پیچ و خم تصدی‌گری و اجرای نقش‌های اجرایی بود که خود به تداخل در کارکرد و وظایف با نهادهای عمومی غیردولتی مانند کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، فدراسیون‌های ورزشی، شهرداری‌ها و حتی باشگاه‌های خصوصی منجر می‌شود (۲۰). از طرف دیگر، تصدی‌گری دولت در ورزش به تأمین بودجه آن از طریق دولت و به طبع هزینه‌بر شدن صنعت ورزش و درآمدزا نبودن آن می‌انجامد (۹). به‌نظر می‌رسد بخش ورزش برای گذر از این وضع و کم شدن هزینه‌های کلان سر بار آن بر بودجه عمومی

نیازمند بازنگری اساسی و توجه‌ای ویژه است. در این راستا مهم‌ترین سازوکارهای حل این معضل، میدان دادن هرچه بیشتر به بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در این حوزه و جلوگیری از توسعه نقش دولت و بخش‌های شبه‌خصوصی با ماهیت دولتی به‌ویژه در عرصه‌های اجرایی است. در سال‌های اخیر ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی مقام معظم رهبری که از آن به‌عنوان تحول اساسی در عرصه‌های اجرایی و اقتصادی کشور یاد می‌شود نیز به عنوان یک الزام قانونی توجه همگان را به خصوصی‌سازی در حوزه ورزش کشور به خود مشغول داشته است. در کنار این موضوع تدوین نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور در سال ۱۳۸۳ نیز که توسعه ورزش را در چهار بخش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای در کانون توجه قرار داده و با تقسیم کار ملی نقش بخش خصوصی را پررنگ‌تر دیده است، افق‌های روشن و مشخصی را فراروی مدیران اجرایی و دست‌اندرکاران توسعه ورزش قرار داده است. با وجود این، شواهد حاکی از این است که علی‌رغم این ضرورت‌ها و الزامات، خصوصی‌سازی در حوزه ورزش و توسعه مشارکت بخش‌های غیردولتی در این حوزه با موانع زیادی مواجه است. تحقیقات اولیه نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع اصلی جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش در کشور به‌طور خلاصه عبارتند از:

هزینه بالای ساخت و خرید اماکن ورزشی و تجهیزات ورزشی؛ ناکافی بودن تسهیلات دولتی؛ عدم تمایل مردم در صرف هزینه برای ورزش؛ عدم توانایی مالی مردم در استفاده از خدمات بخش‌های خصوصی؛ عدم تبلیغ و فرهنگ‌سازی مناسب مطبوعات و صدا و سیما درباره مشارکت بخش خصوصی در ورزش؛ فراهم نبودن زمینه لازم برای قیمت‌گذاری مناسب خدمات باشگاه‌های خصوصی؛ فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ وضع نامناسب قانون کار؛ بیمه و مالیات و قوانین سختگیرانه نهادهای دولتی؛ مشکلات مدیریتی و تأمین امنیت باشگاه‌های خصوصی (۲)؛ ناتوانی در شناسایی و تعیین اماکن قابل واگذاری؛ عدم انتخاب مشاور مالی مناسب؛ اعطای موافقت اصولی به شکل سخت برای احداث اماکن ورزشی از سوی اماکن ورزشی اداره کل تربیت بدنی استان‌ها؛ نبود وام بانکی با بهره کم و فقدان تسهیلات ویژه قانونی و اجرایی از سوی سازمان تربیت بدنی؛ عدم بازدهی مناسب سرمایه‌های بخش خصوصی در ورزش؛ نبود تسهیلات لازم و سریع برای اعطای مجوز صدور نقشه و ایجاد اماکن ورزشی از سوی شهرداری‌ها (۱)؛ عدم حاکمیت منطق هزینه - فایده در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور؛ عدم بررسی روش‌های موجود خصوصی‌سازی به‌منظور انتخاب مؤثرترین روش

برای واگذاری باشگاه‌ها؛ عدم تدوین و اجرای نظام ایجاد، اداره و نگهداری و توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای؛ عدم استفاده از رویه‌های علمی برای قیمت‌گذاری بلیت (۵)؛ محدودیت‌های محیط قانون‌گذاری و نظارتی؛ فقدان برنامه‌ریزی کلان؛ عدم شناسایی و قرار ندادن زمین‌های مناسب و ارزان در اختیار بخش خصوصی؛ اهمیت ندادن به حضور جدی و فعالیت بخش خصوصی در ورزش از طرف سازمان‌های دولتی؛ فقدان آمارها و اطلاعات دقیق از وضع موجود اماکن ورزشی (۱۹)؛ عدم تعریف مشخص از بخش خصوصی و غیردولتی؛ عملکرد ضعیف سازمان‌ها، نهادها و ارگان‌های ذی‌صلاح در زمینه تبلیغ و توسعه فرهنگ ورزش به‌عنوان یک کالای ضروری در جامعه به نحوی که بتواند بخشی از هزینه‌های خانوارها را به سمت ورزش هدایت کند؛ آماده نبودن زیرساخت‌های لازم مانند برق، آب، تلفن، زیرسازی، محوطه‌سازی و مانند آن برای بخش خصوصی که هزینه‌های سنگینی را بر بخش خصوصی تحمیل می‌کند؛ عدم شفافیت در قراردادهای و مشخص نبودن حقوق مالکیت در آن (۲۱)؛ نبود کارشناسان فنی و تحصیل‌کرده ورزشی (عملی و علمی) و باتجربه و آگاه در اداره کردن فضاهای ورزشی شهرداری‌های تهران و کشور؛ از بین رفتن انگیزه رقابت در ثروتمندان، خیرین و نیکوکاران به‌ویژه در همکاری با شهرداری‌ها در ساخت‌وساز فضاهای ورزشی (۸)؛ عدم کارایی و نقص در سیستم بازار و نبود بخش خصوصی کارآمد؛ باورها و ارزش‌های ایدئولوژیک و سیاسی خاص در نظام اقتصادی کشور (۲۳)؛ عدم خلاقیت و کارآفرینی و آمادگی بخش خصوصی برای پذیرش خطر و دانش و آگاهی اداره تشکیلات وسیع (۱۰)؛ فقدان حجم پس‌انداز قابل توجه در سرمایه‌داران داخلی؛ عدم توجه بخش خصوصی به مسئله بیکاری درحالی‌که اشتغالزایی در کشورهای در حال توسعه یک ضرورت است (۱۱)؛ استفاده دولت‌ها از شرکت‌ها و مؤسسات دولتی علاوه بر سیاست‌گذاری‌ها، به‌عنوان یک وسیله نهادی مهم و درخور توجه در توسعه و سیاست عمومی (۳۱)؛ تصمیم‌گیری بخش خصوصی براساس قیمت‌های بازاری و عدم توجه به نیازهای واقعی جامعه (تولید کالاهای لوکس سودآورتر به جای تولید کالاهای ضروری) (۱۷)؛ بی‌ثباتی و نامطمئن‌ی اقتصاد ملی؛ ابهام سیاسی در مورد خصوصی‌سازی؛ مخالفت گروه‌های ذی‌نفعی که از کنترل دولت بر فعالیت‌های اقتصادی سود می‌برند؛ بازارهای مالی ضعیف؛ تأخیرها و پیچیدگی‌های بوروکراتیک؛ ضعف مهارت‌های مدیریتی در اقتصاد بازار؛ قوانین نامطمئن و ناقص مالکیت؛ قوانین محدودکننده و مالیات‌های سنگین؛ انزجار عمومی نسبت به کارآفرینان خصوصی؛ وجود اهداف مبهم، چندگانه و متضاد؛ فقدان انگیزه در سطوح مدیریتی؛ تصمیم‌گیری بیش از حد متمرکز (۱۸)؛ مقاومت کارکنان و مدیران بخش‌های دولتی در قبال خصوصی‌سازی؛ اجتناب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی از

درگیری در برنامه‌های خصوصی‌سازی؛ عدم تمایل رهبران سیاسی نسبت به برنامه‌های خصوصی‌سازی (۲۸)؛ ریسک بالای ساخت اماکن ورزشی (۳۶)؛ هزینه زیاد ساخت استادیوم، زمین‌های ورزشی و دیگر اماکن مربوط (۳۴)؛ فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش (۲۵).

در ادامه، نتایج حاصل از بررسی موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش که از مطالعه تطبیقی ۲۲ کشور منتخب در زمینه توسعه مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی به دست آمده است، ارائه می‌شود. مبنای انتخاب کشورها توسعه‌یافتگی، در حال توسعه بودن، اسلامی بودن، آسیایی بودن و مشابهت‌های زمینه‌ای (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی) است. هفت کشور منتخب کانادا، آلمان، ایتالیا، آرژانتین، پرتغال، چک و چین نماینده کشورهای توسعه‌یافته و پانزده کشور لهستان، آفریقای جنوبی، برزیل، ترکیه، روسیه، هندوستان، بنگلادش، بولیوی، شیلی، بلغارستان، پاکستان، کویت، مالزی، تاجیکستان و تایلند از مصادیق کشورهای در حال توسعه به‌شمار می‌آیند. کشورهای ترکیه، مالزی، پاکستان و تاجیکستان نیز از منظر اسلامی و آسیایی بودن مورد توجه قرار گرفته‌اند. مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش از منظر مطالعات تطبیقی به‌صورت جدول ۱ قابل استنتاج است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پژوهش‌های متعددی پیرامون ضرورت خصوصی‌سازی ورزش و موانع فراروی آن صورت گرفته است. اما یک بررسی اولیه نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها یا تنها به یک دسته از موانع اشاره کرده‌اند و یا با وجود ذکر موانع مختلف، آنها را مورد طبقه‌بندی و اولویت‌بندی قرار نداده‌اند. از این‌رو این پژوهش به دنبال شناخت مهم‌ترین موانع توسعه مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی ورزش در کشور و اولویت‌بندی آنها صورت گرفته است. سؤال اساسی ما در این پژوهش این است که «مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور کدام است و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟»

جدول ۱ - مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش از منظر مطالعات تطبیقی

نام کشور	موانع خصوصی‌سازی
روسیه (۲۶)؛ چکسلواکی (۲۶)؛ چین (۲۹)	فقدان مدیران لایق
روسیه (۲۶)؛ شیلی (۲۳)؛ تاجیکستان (۳۰)؛ پاکستان (۱۵)؛ لهستان (۲۶)	فقدان تمهیدات قانونی و نهادی مناسب
بولیوی (۲۹)؛ شیلی (۲۳)	فقدان نقدینگی
روسیه (۲۶)؛ چکسلواکی (۲۶)	روند کند تأمین پارامتری خصوصی‌سازی
روسیه (۲۶)؛ بولیوی (۸)	پیروی از دستورالعمل‌های غیربومی

ادامه جدول ۱ - مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش از منظر مطالعات تطبیقی

نام کشور	موانع خصوصی‌سازی
روسیه (۲۶)	عدم انعطاف‌پذیری در اجرا
روسیه (۲۶)؛ چکسلواکی (۲۶)	فقدان اصلاحات در بخش مالی
بنگلادش (۲۷)	فقدان عزم کافی
مالزی (۱۵)	رابطه‌گرایی شدید سیاسی در واگذاری‌ها
هند (۸)؛ تایلند؛ تاجیکستان (۳۰)	نگرش منفی نخبگان و مردم به خصوصی‌سازی
برزیل (۸)	فقدان تجربه خصوصی‌سازی
مکزیک (۲۶)؛ شیلی (۲۶)	طراحی نادرست فرایند اجرای خصوصی‌سازی
بولیوی (۸)	سیستم اقتصادی متمرکز
پرتغال (۳۵)	وارد نشدن باشگاه‌های ورزشی در بازار بورس
پرتغال (۳۵)	غیرانتفاعی بودن باشگاه‌های ورزشی
ایتالیا (۲۹)؛ بولیوی (۸)؛ تاجیکستان (۳۰)	بی‌ثباتی سیاسی
بنگلادش (۲۷)	اختلافات سیاسی میان احزاب
پاکستان (۱۵)	داخلت گروه‌های ذی‌منفع متعدد در امر خصوصی‌سازی
چین (۲۹)؛ مالزی (۳۸)؛ آلمان (۲۷)	مقاومت مردم، جناح‌ها و گروه‌های سیاسی به دلایلی چون ترس از فقر، بیکاری، از دست دادن منافع و ...
شیلی (۲۳)؛ بولیوی (۸)	شتاب در واگذاری‌ها بدون توجیه ایجاد محیط و فضای مناسب
مکزیک (۲۶)؛ آرژانتین (۲۶)؛ بلغارستان (۲۶)؛ آفریقای جنوبی (۲۶)؛ ایتالیا (۲۹)؛ هند (۱۲)	تاخیر در فرایند واگذاری شرکت‌ها
برزیل (۲۷)؛ چین (۲۹)؛ بولیوی (۲۹)؛ ایتالیا (۱۹)	فشار شدید بدهی‌های داخلی و خارجی دولت
پاکستان (۲۳)؛ چین (۲۹)	ضعف بازار سرمایه و بورس
مالزی (۱۵)	فقدان یک نهاد نظارتی مستقل و پاسخگو بر اجرای صحیح سیاست خصوصی‌سازی
چین (۲۷)؛ تاجیکستان (۳۰)	فساد در فرایند خصوصی‌سازی
بنگلادش (۲۷)؛ کویت (۳۳)	تشریفات پیچیده اداری
ترکیه (۲۶)	واگذاری شرکت‌های زیان‌ده
چین (۳۷)	عدم استفاده از مشوق‌های مالی و سرمایه‌ای
هند (۱۲)	عدم تعیین دقیق اهداف خصوصی‌سازی
چین (۳۷)	عدم مشارکت شرکت‌های خارجی به منظور سرمایه‌گذاری در ساخت اماکن ورزشی
شیلی (۲۳)؛ پاکستان (۱۵)	واگذاری واحدهای بزرگ و زیان‌ده
چین (۴۲)	فقدان توان در بخش خصوصی
چین (۴۲)	خطر بالای سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی
آلمان (۲۷)	انحصار طلبی مدیران بخش‌های خصوصی
کانادا (۶)؛ ایتالیا (۲۹)؛ کویت (۳۳)	استفاده از شرکت‌های دولتی به عنوان ابزارهای اجرای سیاست‌های دولتی
مالزی (۱۵)	واگذاری بخش‌های سودده به بخش خصوصی
مالزی (۱۵)؛ بولیوی (۸)؛ تاجیکستان (۳۰)	تنوع‌نژادی و داخلات آنها در تصمیم‌گیری‌ها

## روش تحقیق

این پژوهش از حیث جهت‌گیری کاربردی<sup>۱</sup> است و گردآوری داده‌ها در آن به‌صورت آمیخته<sup>۲</sup> صورت گرفته است. این پژوهش در مرحله اول کیفی و اکتشافی<sup>۳</sup> و در مرحله دوم از نوع توصیفی - پیمایشی است. از آنجا که همه مفاهیم مربوط به پدیده خصوصی‌سازی ورزش در ایران هنوز مشخص نشده، یا اگر مشخص شده هنوز روابط بین این مفاهیم به‌خوبی درک نشده است، در این پژوهش در مرحله اول از روش کیفی با هدف ساخت تعابیر و تفاسیر گویا و بیانگر حقیقت از خصوصی‌سازی ورزش استفاده شد (۳۲). پژوهش کیفی هر نوع پژوهشی است که یافته‌هایی را به‌دست می‌دهد که با شیوه‌های غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن کسب شده‌اند (۳). بنابراین در این پژوهش در مرحله اول از طریق انجام مصاحبه عمیق<sup>۴</sup> نیمه‌استاندارد یا نیمه-ساختاریافته<sup>۵</sup> با افراد خبره و صاحب‌نظر اطلاعات تکمیلی به‌منظور شناخت موانع خصوصی‌سازی ورزش گردآوری و پس از آن، این اطلاعات کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند (۳۲) و روش نمونه‌برداری ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی<sup>۶</sup> استفاده شد. زمانی از این روش استفاده می‌شود که پژوهشگر قادر به تشخیص آگاهی‌دهندگان سودمند نباشد یا آگاهی‌دهندگان به‌راحتی در دسترس نباشند. در این روش، پژوهشگر، یک شرکت‌کننده را از طریق شخص دیگری پیدا می‌کند (۳۲) و نمونه‌گیری تا جایی تداوم می‌یابد که با ادامه نمونه‌گیری هیچ اندیشه جدیدی به‌وجود نیاید و به اصطلاح پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه سعی شده است هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی استفاده شود، بنابراین ترکیب کلی نمونه آماری ما شامل ۲۵ نفر بود که عبارت بودند از: مدیران ارشد سازمان‌ها، نهادهای باشگاه‌های حاضر در لیگ‌های حرفه‌ای رشته‌های مختلف ورزشی، مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی فعال در عرصه ورزش حرفه‌ای و باشگاهی، متخصصان آشنا به مسائل خصوصی‌سازی و ورزش (استادان مدیریت ورزشی، اقتصاد، مدیریت دولتی و دیگر صاحب‌نظران آشنا).

- 1 . Applied Orientation
- 2 . Mixed method
- 3 . Exploratory
- 4 . Depth interview
- 5 . Semi - structured
- 6 . Snowball



پس از شناسایی متغیرها، در مرحله دوم با استفاده از سازوکارهای آماری متغیرها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده آزمون و رتبه‌بندی شدند. با این پیش‌فرض اولیه که اولویت‌بندی این موانع از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی تفاوت دارد، نخست موانع چهارگانه شناسایی‌شده از طریق روش AHP که یکی از قوی‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری برای تعیین اولویت‌هاست (۴۰) و به کمک نرم‌افزار Expert choice 2000 و با کسب نظر ۱۰ نفر از صاحب‌نظران برجسته دانشگاهی و آشنا با مباحث مرتبط با ورزش و خصوصی‌سازی به‌صورت حضوری بررسی و رتبه‌بندی شد. ضریب ناسازگاری یافته‌های به دست آمده از طریق این روش، ۰/۰۱ بود که بیانگر قابلیت اعتماد نتایج این روش است. سپس با تبعیت از روش پژوهش توصیفی و با استفاده از سازوکارهای آمار استنباطی، موانع چهارگانه و مؤلفه‌های آنها از طریق پرسشنامه برآمده از نتایج مصاحبه عمیق با مراجعه به مدیران اجرایی مرتبط با موضوع خصوصی‌سازی و ورزش رتبه‌بندی شدند. از آنجا که حجم چنین جامعه‌ای قابل شمارش و تخمین نبود، از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> استفاده شد و با کمک روش قضاوتی<sup>۲</sup> (۱۶)، ۸۰ پرسشنامه میان افراد جامعه آماری توزیع شد که در نهایت ۷۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و به منظور تحلیل این اطلاعات نیز از آزمون فریدمن استفاده شده ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ نشان دهند. اعتبار این پرسشنامه است.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

موانع جلب مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در عرصه ورزش که از ۲۵ مصاحبه عمیق با خبرگان عرصه ورزش، اقتصاد، مدیریت و خصوصی‌سازی در کشور به‌دست‌آمده، در چهار محور طبقه‌بندی شده است که به شرح جدول ۲ ارائه می‌شود.

با پذیرش این پیش‌فرض اولیه که امکان دارد رتبه‌بندی این موانع از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی متفاوت باشد و به دلیل اینکه آگاه شدن نسبت به هر دو نگرش برای پژوهشگران مهم بوده است، ابتدا موانع چهارگانه شناسایی‌شده از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی و آشنا با مباحث مرتبط با ورزش و خصوصی‌سازی

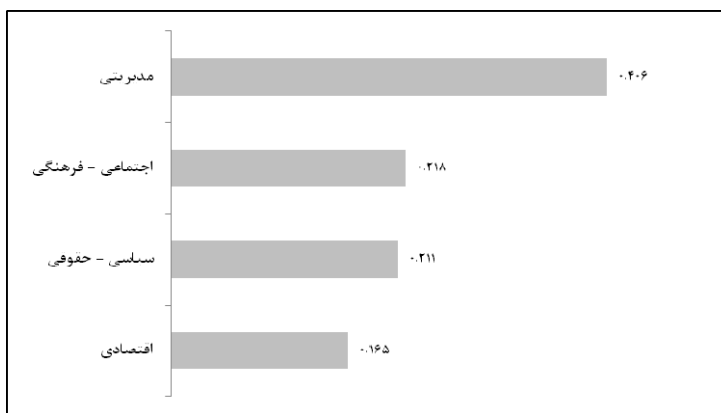
- 
- 1 . Purposive
  - 2 . Judgmental

از طریق روش AHP و به کمک نرم افزار Expert choice 2000 رتبه بندی شدند که نتایج آن در شکل ۱ قابل مشاهده است. براساس آرای صاحب نظران دانشگاهی، عوامل مدیریتی، اجتماعی - فرهنگی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی به ترتیب مهم ترین موانع فراروی خصوصی سازی ورزش در کشور هستند.

**جدول ۲ - موانع فراروی خصوصی سازی ورزش برآمده از مصاحبه با خبرگان**

موانع مدیریتی خصوصی سازی ورزش	موانع اجتماعی - فرهنگی خصوصی سازی ورزش
فقدان راهبرد و برنامه ریزی مدون در عرصه ورزش و خصوصی سازی ورزش؛ وجود مشکلات زیرساختی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی؛ ضعف تصمیم گیری در نهادهای مرتبط؛ ضعف مدیریت بخش خصوصی؛ فقدان نهادها و حکومت های محلی قومی به منظور تصدی امور ورزشی و گذار شده؛ پایین بودن اعتماد به مدیران بخش خصوصی؛ فقدان سیستم نظارتی قوی به منظور کنترل امور مرتبط با خصوصی سازی ورزش؛ نگرش اقتدارگرایانه و از بالا به پایین به خصوصی سازی (وجود ساختارهای بوروکراسی)؛ رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی؛ فقدان تعامل بین دستگاه های متولی ورزش و موازی کاری ها (از جمله میان سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک در زمینه ورزش قهرمانی)؛ نداشتن متولی خصوصی سازی در حوزه ورزش؛ عدم استفاده از کارشناسان و متخصصان در امور خصوصی سازی؛ نگاه جانبی و حاشیه ای مسئولان به ورزش؛ واگذاری بخش زیان ده به بخش خصوصی توسط دستگاه های دولتی	مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگیشان به بخش دولتی؛ بی توجهی مردم نسبت به استفاده از ورزش به منظور پیشگیری از بیماری ها؛ عدم اعتقاد مسئولان رده بالای کشور به خصوصی سازی؛ رواج اختصاصی سازی به جای خصوصی سازی؛ فقدان مطالعات کافی در حوزه خصوصی سازی ورزش؛ فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از برون سپاری و خصوصی سازی؛ پایین بودن انگیزه حامیان مالی به منظور فعالیت در حوزه خصوصی سازی در ورزش؛ کمبود تبلیغات در زمینه خصوصی سازی ورزش؛ توجه بیش از حد به فوتبال و غفلت از خصوصی سازی سایر رشته های ورزشی؛ عدم آشنایی توده مردم و مدیران ورزشی با مفاهیم مرتبط با خصوصی سازی ورزش
موانع سیاسی - حقوقی خصوصی سازی ورزش	موانع اقتصادی خصوصی سازی ورزش
فقدان سازوکارهای قانونی و آیین نامه های اجرایی لازم؛ وجود محدودیت های سیاسی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی؛ تبدیل عرصه ورزش کشور به منبعی درآمدزا برای عده ای خاص؛ استفاده دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی؛ خلاءها و ابهامات قانونی؛ واگذاری های سودآور به افراد خاص (وابستگان تصمیم گیرندگان)؛ عدم تناسب و هماهنگی برنامه های خصوصی سازی با قوانین	عدم ثبات اقتصادی کشور؛ فقدان مشوق های مالی و مالیاتی به منظور تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در ورزش؛ کمبود زمین و املاک مورد نیاز در داخل شهرها به منظور ساخت امکان ورزشی؛ سطح بالای سرمایه گذاری مورد نیاز برای ساخت و خرید اماکن ورزشی؛

کار، بیمه و مالیات.	عدم برخورداری بخش خصوصی از تسهیلات دولتی؛ عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از ورزش خصوصی؛ فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور؛ ترس از بیکاری منابع انسانی وابسته به مشاغل دولتی؛ فقدان دارایی‌های مناسب در باشگاه‌های حرفه‌ای.
---------------------	--



شکل ۱ - رتبه‌بندی موانع چهارگانه (اجتماعی - فرهنگی، مدیریتی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی) از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی

سپس به منظور رتبه‌بندی موانع چهارگانه اجتماعی - فرهنگی، مدیریتی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی از دیدگاه مدیران حوزه ورزش و خصوصی‌سازی از آزمون فریدمن استفاده شد و به وسیله این آزمون همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، این عوامل رتبه‌بندی شدند. شایان ذکر است که سطح معناداری ۰/۰۰۱ بود که نشان‌دهنده معنادار بودن تفاوت بین رتبه‌هاست. بر این اساس، به ترتیب عوامل مدیریتی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی، موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور هستند (جدول ۳).

جدول ۳ - رتبه‌بندی موانع چهارگانه (اجتماعی - فرهنگی، مدیریتی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی) از منظر مدیران اجرایی

اولویت	موانع	میانگین رتبه
۱	مدیریتی	۳/۹۸
۲	اجتماعی - فرهنگی	۲/۵۷
۳	اقتصادی	۲/۲۲
۴	سیاسی - حقوقی	۱/۲۳

به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با موانع مدیریتی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی از دیدگاه مدیران اجرایی نیز از آزمون فریدمن استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده، این موانع رتبه‌بندی شده‌اند. سطح معناداری ۰/۰۰۱ در این آزمون نشان‌دهنده معنادار بودن تفاوت بین رتبه‌هاست. بر این اساس، رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی به‌عنوان مهم‌ترین مانع در میان موانع مدیریتی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور تعیین شد (جدول ۴).

جدول ۴ - رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با موانع مدیریتی

اولویت	مانع	میانگین رتبه
۱	رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی	۸/۸۴
۲	وجود مشکلات زیرساختی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی	۸/۷۷
۳	ضعف تصمیم‌گیری در نهادهای مرتبط	۸/۵۷
۴	فقدان راهبرد و برنامه‌ریزی مدون در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی ورزش	۸/۳۳
۵	فقدان سیستم نظارتی قوی به منظور کنترل امور مرتبط با خصوصی‌سازی ورزش	۷/۸۵
۶	نگرش اقتدارگرایانه و از بالا به پایین به خصوصی‌سازی (وجود ساختارهای بوروکراسی)	۷/۷۰
۷	واگذاری بخش‌های زبان ده به بخش خصوصی توسط دستگاه‌های دولتی	۷/۳۵
۸	نداشتن متولی خصوصی‌سازی در حوزه ورزش	۷/۲۵
۹	ضعف مدیریت بخش خصوصی	۶/۸۳
۱۰	نگاه جانبی و حاشیه‌ای مسئولان به ورزش	۶/۷۶
۱۱	پایین بودن اعتماد به مدیران بخش خصوصی	۶/۷۳
۱۲	فقدان نهادها و حکومت‌های محلی قوی به منظور تصدی امور ورزشی واگذار شده	۶/۷۱
۱۳	فقدان تعامل بین دستگاه‌های متولی ورزش و موازی کارها	۶/۷۰
۱۴	عدم استفاده از کارشناسان و متخصصان در امور خصوصی‌سازی	۶/۶۰

مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگی‌شان به بخش دولتی نیز به‌عنوان مهم‌ترین مانع در میان موانع اجتماعی - فرهنگی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور تعیین شد (جدول ۵).

مهم‌ترین مانع در میان موانع اقتصادی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور نیز فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور تعیین شد (جدول ۶).

جدول ۵ - رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با مانع اجتماعی - فرهنگی

اولویت	مانع	میانگین رتبه
۱	مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگی‌شان به بخش دولتی	۶/۹۱
۲	عدم اعتقاد مسئولان رده بالای کشور به خصوصی‌سازی	۶/۶۶
۳	رواج اختصاصی‌سازی به جای خصوصی‌سازی	۶/۶۰
۴	فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از برون سپاری و خصوصی‌سازی	۶/۵۳
۵	پایین بودن انگیزه حامیان مالی به منظور فعالیت در حوزه خصوصی‌سازی در ورزش	۵/۲۹
۶	عدم آشنایی توده مردم و مدیران ورزشی با مفاهیم مرتبط با خصوصی‌سازی ورزش	۵/۱۵
۷	فقدان مطالعات کافی در حوزه خصوصی‌سازی ورزش	۴/۹۹
۸	توجه بیش از حد به فوتبال و غفلت از خصوصی‌سازی دیگر رشته ورزشی	۴/۸۲
۹	کمبود تبلیغات در زمینه خصوصی‌سازی ورزش	۴/۲۶
۱۰	بی توجهی مردم نسبت به استفاده از ورزش به منظور پیشگیری از بیماری‌ها	۳/۷۸

جدول ۶ - رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با مانع اقتصادی

اولویت	مانع	میانگین رتبه
۱	فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور	۶/۵۶
۲	فقدان مشوق‌های مالی و مالیاتی به منظور تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش	۵/۹۲
۳	عدم ثبات اقتصادی کشور	۵/۸۴
۴	عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از ورزش خصوصی	۵/۲۶
۵	عدم برخورداری بخش خصوصی از تسهیلات دولتی	۵/۰۱
۶	ترس از بیکاری منابع انسانی وابسته به مشاغل دولتی	۴/۹۶
۷	فقدان دارایی‌های مناسب در باشگاه‌های حرفه‌ای	۴/۳۱
۸	سطح بالای سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای ساخت و خرید اماکن ورزشی	۳/۸۹
۹	کمبود زمین و املاک مورد نیاز در داخل شهرها به منظور ساخت اماکن ورزشی	۳/۲۵

استفاده دولت از ورزش به‌عنوان یک ابزار سیاسی هم به‌عنوان مهم‌ترین مانع در میان موانع سیاسی -

حقوقی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور تعیین شد (جدول ۷).

## جدول ۷ - رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با موانع سیاسی - حقوقی

اولویت	مانع	میانگین رتبه
۱	استفاده دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی	۴/۹۲
۲	تبدیل عرصه ورزش کشور به منبعی درآمدزا برای عده‌ای خاص	۴/۴۹
۳	وجود محدودیت‌های سیاسی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی	۴/۱۵
۴	واگذاری های سود آور به افراد خاص (وابستگان تصمیم‌گیرندگان)	۳/۱۲
۵	فقدان ساز و کارهای قانونی و آیین‌نامه‌های اجرایی لازم	۳/۶۶
۶	خلاءها و ابهامات قانونی	۲/۵۳
۷	عدم تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات	۳/۱۳

## بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر ابلاغ سیاست‌های اصل ۴۴، روزنه امید و نویدبخشی را فراروی ورزش کشور قرار داده که اگرچه هنوز به‌طور بایسته و شایسته به آن پرداخته نشده است، ولی پرداختن هرچه سریع‌تر به آن می‌تواند راهگشای رهایی از مشکلات بسیاری باشد که ناشی از گسترش یافتن نقش دولت از عرصه کلان سیاستگذاری و برنامه‌ریزی و نظارت بر عرصه‌های اجرایی و عملیاتی و به‌جای ایفای نقش حاکمیتی، ایفای نقش تصدی‌گری است.

تکیه ورزش کشور بر بودجه عمومی و کمک‌های دولتی، حاکمیت نگاه دولتی با رویکرد غیررقابتی در ورزش، ناتوانی استفاده از ظرفیت‌های موجود در ورزش، مشکلات به‌وجودآمده برای فدراسیون‌ها با نهادهای بین‌المللی ورزش و محرومیت‌های برخاسته از دخالت‌های دولت در امور آنها (۲۰) از جمله مشکلاتی است که نه به دخالت و تصدی‌گری دولت، بلکه با قرار گرفتن دولت در جایگاه حاکمیتی خود، برطرف می‌شود. اما متأسفانه مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در ورزش ایران با موانع بسیاری مواجه است. از آنجا که هرگونه تدبیر هوشمندانه به‌منظور غلبه بر موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور نیازمند فراهم آمدن تصویری مطابق با واقع از آنهاست، در این مقاله تلاش شده تا این موانع مورد بررسی، احصا و اولویت‌بندی گیرد.

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که موانع فراروی فرایند خصوصی‌سازی ورزش در کشور را می‌توان به چهار دسته موانع اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - حقوقی و مدیریتی تقسیم کرد. براساس

نظرسنجی از صاحب‌نظران دانشگاهی، عوامل مذکور از حیث مهم بودن و رتبه به‌ترتیب عبارتند از: موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی. اما رتبه‌بندی این عوامل از دیدگاه مدیران عرصه ورزش و خصوصی‌سازی به‌ترتیب عبارتند از: موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی.

به دیگر سخن، صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی در عرصه ورزشی هر دو مانع مدیریتی را مهم‌ترین مانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش به‌شمار می‌آورند، ولی تفاوت آنها در نگاه ملموس‌تر مدیران اجرایی است که موانع اقتصادی را برتر از موانع سیاسی - حقوقی برمی‌شمارند. البته این قسمت از نتایج با یافته‌های پژوهش دیگری که به اولویت‌بندی عوامل اجتماعی و حقوقی مؤثر بر خصوصی‌سازی ورزش پرداخته و نشان داده است که عوامل حقوقی بر عوامل اجتماعی اولویت دارند، همخوانی ندارد (۹).

موانع مدیریتی فراروی خصوصی‌سازی ورزش که در این پژوهش شناسایی شدند به‌ترتیب اولویت عبارتند از: رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی، وجود مشکلات زیرساختی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی، ضعف تصمیم‌گیری در نهادهای مرتبط، فقدان راهبرد و برنامه‌ریزی مدون در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی ورزش، فقدان سیستم نظارتی قوی به‌منظور کنترل امور مرتبط با خصوصی‌سازی ورزش، نگرش اقتدارگرایانه و از بالا به پایین نگاه کردن به خصوصی‌سازی (وجود ساختارهای بوروکراسی)، واگذاری بخش‌های زیان‌ده به بخش خصوصی توسط دستگاه‌های دولتی، نداشتن متولی خصوصی‌سازی در حوزه ورزش، ضعف مدیریت بخش خصوصی، نگاه جانبی و حاشیه‌ای مسئولان به ورزش، پایین بودن اعتماد به مدیران بخش خصوصی، فقدان نهادها و حکومت‌های محلی قوی به‌منظور تصدی امور ورزشی واگذارشده، فقدان تعامل بین دستگاه‌های متولی ورزش و موازی‌کاری‌ها، عدم استفاده از کارشناسان و متخصصان در امور خصوصی‌سازی.

یافته‌های پژوهش دیگری نشان می‌دهد که برخی از موانع یادشده مانند فقدان تعامل بین دستگاه‌ها، موازی‌کاری‌ها و عدم توانمندی بخش غیردولتی در مقایسه با بخش دولتی از جمله مسائلی است که در توسعه تعاونی‌ها در حوزه ورزش نیز تأثیرگذار است (۲۲). البته برخی از این موانع مدیریتی منحصر به کشور ما نیستند، بلکه در کشورهای دیگر نیز وجود دارند. برای مثال نتایج پژوهش‌های جاشی نشان می‌دهد که در کشور هند نیز عدم تعیین دقیق اهداف خصوصی‌سازی یکی از موانع بسیار اساسی در این حوزه است (۱۲).

موانع اجتماعی - فرهنگی فراروی خصوصی سازی ورزش که در این پژوهش شناسایی شدند به ترتیب اولویت عبارتند از: مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگی شان به بخش دولتی، عدم اعتقاد مسئولان رده بالای کشور به خصوصی سازی، رواج اختصاصی سازی به جای خصوصی سازی، فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از برون سپاری و خصوصی سازی، پایین بودن انگیزه حامیان مالی به منظور فعالیت در حوزه خصوصی سازی در ورزش، عدم آشنایی توده مردم و مدیران ورزشی با مفاهیم مرتبط با خصوصی سازی ورزش، فقدان مطالعات کافی در حوزه خصوصی سازی ورزش، توجه بیش از حد به فوتبال و غفلت از خصوصی سازی دیگر رشته های ورزشی، کمبود تبلیغات در زمینه خصوصی سازی ورزش، بی توجهی مردم نسبت به ورزش کردن برای پیشگیری از بیماری ها.

تحقیق علی دوست و همکاران با موضوع موانع توسعه تعاونی ها در حوزه ورزش نیز به وجود موانع فرهنگی مانند فقدان فرهنگ تعاون و مالکیت شرکتی در باشگاه داری حرفه ای و عدم اعتقاد کارشناسان و متخصصان به کارایی بخش تعاونی در ورزش حرفه ای اشاره می کند (۲۲).

موانع اجتماعی - فرهنگی فراروی خصوصی سازی ورزش نیز منحصر به کشور ما نیستند. نتایج برخی مطالعات نشان می دهند که فقدان عزم و اعتقاد کافی نسبت به خصوصی سازی در بنگلادش (۲۷) و نگرش منفی نخبگان و مردم نسبت به خصوصی سازی در کشورهای تایلند، تاجیکستان و هند (۸ و ۳۰) مهم ترین موانع فراروی خصوصی سازی در این کشورها هستند.

موانع اقتصادی فراروی خصوصی سازی ورزش که در این پژوهش شناسایی شدند به ترتیب اولویت عبارتند از: فقدان امنیت سرمایه گذاری در کشور، فقدان مشوق های مالی و مالیاتی به منظور تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در ورزش، عدم ثبات اقتصادی کشور، عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از ورزش خصوصی، عدم برخورداری بخش خصوصی از تسهیلات دولتی، ترس از بیکاری منابع انسانی وابسته به مشاغل دولتی، فقدان دارایی های مناسب در باشگاه های حرفه ای، سطح بالای سرمایه گذاری مورد نیاز برای ساخت و خرید اماکن ورزشی، کمبود زمین و املاک مورد نیاز در داخل شهرها برای ساخت اماکن ورزشی.

این نتایج با یافته های احمدی و همکاران که به موضوع نبود امنیت برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش و عدم توانایی مالی مردم در استفاده از خدمات بخش های خصوصی اشاره کرده اند، هماهنگی دارد (۲).



نتایج دیگر تحقیقات نشان می‌دهد که در کشورهایی مانند چین (۲۹)، مالزی (۳۸) و آلمان (۲۷) نیز مردم و گروه‌های سیاسی به دلیل ترس از فقر و بیکاری با خصوصی‌سازی مخالفت می‌کنند. در کشوری مانند پاکستان نیز ضعف بازار سرمایه یکی از موانع اقتصادی مهم فراروی خصوصی‌سازی محسوب می‌شود (۳۳).

موانع سیاسی - حقوقی فراروی خصوصی‌سازی ورزش که در این پژوهش شناسایی شدند به ترتیب اولویت عبارتند از: استفاده دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی، تبدیل عرصه ورزش کشور به منبعی درآمدزا برای عده‌ای خاص، وجود محدودیت‌های سیاسی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی، واگذاری‌های سودآور به افراد خاص (وابستگان تصمیم‌گیرندگان)، فقدان سازوکارهای قانونی و آیین‌نامه‌های اجرایی لازم، خلاءها و ابهامات قانونی، عدم تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات.

این نتایج با یافته‌های پژوهش دیگری که فقدان قوانین روشن و نارسایی قوانین موجود را مانع حقوقی فراروی توسعه تعاونی‌ها در عرصه ورزش می‌دانند، هماهنگی دارد (۲۲). برخی مطالعات نشان داده‌اند در کشورهایی مانند کانادا (۶)، ایتالیا (۲۹) و کویت (۳۳) نیز استفاده دولت از شرکت‌های دولتی به عنوان یک ابزار سیاسی در زمره مهم‌ترین موانع سیاسی فراروی خصوصی‌سازی ورزش محسوب می‌شود. کشوری مانند مالزی نیز مانند ایران به دلیل رابطه‌گرایی شدید در واگذاری‌ها با مانع مهمی بر سر راه خصوصی‌سازی مواجه است (۱۵). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، از دیدگاه مدیران اجرایی در میان موانع مدیریتی، رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی، در بین موانع فرهنگی - اجتماعی، مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به سبب وابستگی‌شان به بخش دولتی، در بین موانع اقتصادی، فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور و در بین موانع سیاسی - حقوقی، استفاده دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی اولویت اول را به خود اختصاص داده از مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشور هستند که ضرورت دارد مدیران عالی ورزش کشور در جلب مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در ورزش، آنها را در کانون توجه قرار دهند و با تدبیر هوشمندانه به چاره‌جویی و به‌کارگیری سازوکارهای ایجابی به رفع آنها بپردازند.

بر پایه نتایج حاصل از این پژوهش، راهکارهای عملی توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش به امید اینکه به‌کارگیری این راهکارها بار هزینه‌های سنگین سرمایه‌گذاری در این حوزه را تا حدود زیادی از دوش دولت بردارد و به دولت فرصت پرداختن به امور ضروری‌تری را بدهد، به شرح زیر ارائه می‌شود:

باتوجه به اولویت موانع مدیریتی از دیدگاه نخبگان، توصیه می‌شود بسترهای مدیریتی مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شامل مواردی که در پی می‌آید، فراهم شود. تدوین اهداف جامع و راهبردی مرتبط با خصوصی‌سازی در حوزه ورزش، تهیه برنامه در زمینه نحوه استفاده از تسهیلات بانکی ارائه شده در حوزه ورزش، تصمیم‌گیری قاطع در زمینه خصوصی‌سازی و موارد قابل واگذاری در ورزش، ایجاد سیستم نظارتی قوی، کارآمد و اثربخش به منظور تحقق اهداف قابل انتظار، از بین بردن ساختارهای غیرمنعطف و متعصب و موانع و انجام اصلاحات ساختاری با رویکرد کاهش تصدی‌گری دولت، ایجاد آمادگی در دولت برای خصوصی‌سازی و این باور که بزرگ همواره زیبا نیست، ایجاد نگرش مبتنی بر عدم تمرکز و از بالا به پایین نگاه نکردن در تعامل با بخش خصوصی، تأکید بر مؤلفه‌های کفایت، شایستگی، دانایی و مدیریت در بخش خصوصی، رعایت اصل شایسته‌سالاری، ایجاد نهادها و حکومت‌های محلی قوی، ایجاد یک نهاد متولی خصوصی‌سازی در حوزه ورزش و ارایه برنامه منسجم و یکپارچه، ایجاد تعامل مولد و سازنده بین دستگاه‌های متولی ورزش و پرهیز از موازی‌کاری‌ها (برای مثال تضاد بین سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک در زمینه ورزش قهرمانی)، برطرف کردن مشکلات زیرساختی اعم از نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، اجرای وعده‌های مدیریتی در زمینه واگذاری‌ها، استفاده از کارشناسان داخلی و خارجی در امر خصوصی‌سازی، استفاده بهینه از مشتاقان سرمایه‌گذاری در داخل و خارج از کشور، بهره‌برداری اثربخش از منابع مالی موجود در کشور، استفاده بهینه از جذابیت صنعت ورزش در کشور، استفاده بهینه از تماشاگران و علاقه‌مندی آنان، استفاده بهینه از جوان بودن صنعت کشور و برآورده کردن نیازهای ورزشی جوانان، بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های قانونی و اسناد حقوقی و برنامه‌ای موجود در زمینه خصوصی‌سازی در کشور.

باتوجه به اولویت دوم داشتن موانع فرهنگی - اجتماعی، ایجاد بسترهای فرهنگی - اجتماعی مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش به این شرح پیشنهاد می‌شود: تغییر پارادایم ذهنی مخالفت با مالکیت خصوصی و مذموم بودن سودجویی و ارزشمند و مشروع قلمداد کردن آنها، نشان دادن تصویر واقعی از بخش‌های قابل واگذاری و ارائه چشم‌اندازی انگیزشی همراه با حمایت‌های لازم به منظور تحقق آن، کاهش تبعات ناشی از بیکاری کارکنان دولت (ارائه خدماتی چون بیمه عمر، بازخرید، بازنشستگی، یافتن شغل جدید و ...)، تقویت روحیه کارآفرینی، ایجاد نگرش مثبت نسبت به بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در ورزش؛ ایجاد فرهنگ توسعه

بخش خصوصی؛ پرهیز از اختصاصی‌سازی و انحصار؛ انجام مطالعات کافی در حوزه خصوصی‌سازی و شیوه‌های اجرای اثربخش‌تر آن؛ ایجاد و توسعه سازوکارهای انگیزشی در بخش دولتی و خصوصی؛ ایجاد عزم راسخ نسبت به خصوصی‌سازی در سیستم دولت و در میان مدیران دولتی؛ ایجاد باور و اعتقاد افراد جامعه به ضرورت امر ورزش و سرمایه‌گذاری در این عرصه؛ از بین بردن مقاومت گروه‌های ذی‌نفع و توجیه آنها؛ اعتمادسازی نسبت به بخش خصوصی و فراهم آوردن زمینه‌های موفقیت آن؛ حمایت جدی و عملی مسئولان از امر خصوصی‌سازی در عرصه ورزش؛ تبلیغات در زمینه خصوصی‌سازی در ورزش؛ ارتقای آگاهی توده مردم و مدیران نسبت به خصوصی‌سازی و پیامدهای ناشی از آن.

باتوجه به نتایجی که اهمیت زیرساخت‌های اقتصادی در جلب مشارکت بخش خصوصی را نشان می‌دهد، ایجاد بسترهای اقتصادی مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش و فراهم آوردن فضای پویا و رقابتی مناسب کسب‌وکار نیز شامل مواردی که در پی می‌آید پیشنهاد می‌شود: کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، تضمین امنیت سرمایه‌گذاری، حمایت از بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری برای ساخت و خرید اماکن ورزشی، خصوصی‌سازی فعالیت‌های مرتبط با خصوصی‌سازی مثل بانک‌ها و بیمه‌ها و صنایع بزرگ، ایجاد ثبات اقتصادی، ارائه مشوق‌های مالی و مالیاتی برای تشویق بخش خصوصی، ایجاد تسهیلات دولتی کم‌بهره و بلندمدت، قرار دادن زمین و املاک مورد نیاز در اختیار بخش خصوصی، برنامه‌ریزی به‌منظور جذب مالی پیشکسوتان ورزش و توانمندسازی بخش خصوصی.

از آنجا که آخرین دسته از موانع که برخی نیز آن را مهم‌تر از موانع اقتصادی ارزیابی کرده‌اند، موانع سیاسی - حقوقی است. پیشنهاد می‌شود نسبت به ساماندهی بسترهای سیاسی - حقوقی مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش نیز اقدام شود که از جمله آنها می‌توان به برطرف کردن موانع قانونی واگذاری باشگاه‌های ورزشی، ایجاد قوانین و مقررات لازم به‌منظور خصوصی‌سازی ورزش، برطرف کردن ابهامات قوانین و مقررات در حوزه خصوصی‌سازی ورزش، تصویب آیین‌نامه‌های اجرایی مناسب به‌منظور خصوصی‌سازی ورزش، متناسب کردن برنامه‌های خصوصی‌سازی با قانون کار، بیمه، مالیات و...، مقابله با مخالفت مسئولان سازمان‌ها و نهادهای ورزشی دولتی با خصوصی‌سازی، واگذاری بخش‌های سود ده ورزش به بخش خصوصی، نگاه غیرسیاسی به حوزه ورزش و خصوصی‌سازی در این حوزه، رعایت حق پخش تلویزیونی و منافع بخش خصوصی، رعایت حق

مالکیت معنوی (کپی رایت)، برخورد با مافیای اقتصادی در بخش ورزش کشور، به ثبت رساندن عضویت اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل باشگاه‌ها در اداره ثبت شرکت‌ها اشاره کرد.

## منابع و مآخذ

۱. آقایی، لیلا. (۱۳۸۵). "بررسی نحوه مشارکت بخش خصوصی در ساخت اماکن ورزشی با تأکید بر پیامدهای آن در کلانشهر تهران". مجموعه مقالات اولین همایش ملی شهر و ورزش، تربیت بدنی شهرداری تهران، صص: ۳۰۲ - ۲۹۱.
۲. احمدی، اژدر. محمدزاده، حسن. ترتیبیان، بختیار. (۱۳۸۵). "بررسی موانع و مشکلات موجود در خصوصی‌سازی ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های خصوصی شهرستان ارومیه". مجموعه مقالات اولین همایش ملی شهر و ورزش، تربیت بدنی شهرداری تهران. صص: ۷-۶.
۳. استراس، آنسلم. کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). "اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها". ترجمه بیوک محمودی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. ص: ۱۷.
۴. اسلامی بیدگلی، غلامرضا. (۱۳۷۷). "نقش شرکت‌های دولتی در اقتصاد ایران و بررسی عملکرد آنها". مجله حسابدار، ش ۱۲۷، صص: ۲۵ - ۱۶.
۵. الهی، علیرضا. (۱۳۸۸). "موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". مدیریت ورزشی، شماره اول، تابستان. صص: ۲۰۲-۱۸۹.
۶. اولریش فن وایزشکر، ارنست. یونگ، اوران آر. فینگر، ماتیااس. (۱۳۸۶). "محدودیت‌های خصوصی‌سازی". ترجمه محمد صفار، تهران، معاونت برنامه‌ریزی و ارزیابی سازمان خصوصی‌سازی. صص: ۳۳۸-۳۳۷.
۷. ایران‌منش، ابراهیم. (۱۳۸۵). "پارادوکس خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی". چشم‌انداز ایران، ش ۴۰، صص: ۴۰ - ۳۷.

۸. بهرام‌نژاد، زهرا. (۱۳۸۶). "بررسی مقایسه‌ای روند خصوصی‌سازی در روسیه". چین، هند، بولیوی، لهستان، برزیل. بولتن جهان خصوصی‌سازی، ش ۶، صص: ۴۸ - ۴۲.
۹. پاداش، دنیا. سلطان حسینی، محمد. خبیری، محمد. (۱۳۹۰). "ارزش‌گذاری عوامل اجتماعی و قانونی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی". مدیریت ورزشی، شماره ۱۱، صص: ۵۲ - ۳۳.
۱۰. پایگذار، ناصر. (۱۳۸۷). "تست سلامتی جامعه، مجموعه مقالات دومین همایش سرمایه‌گذاری برای توسعه فضاهای ورزشی شهر تهران (چالش‌ها و فرصت‌ها)". سازمان ورزش شهرداری تهران، صص: ۲۵۵ - ۲۵۳.
۱۱. تقوی، مهدی و دیگران. (۱۳۷۴). "خصوصی‌سازی از تئوری تا عمل". تهران، انتشارات آگاه. صص: ۲۵۲.
۱۲. جاشی، گوپال. (۱۳۸۵). "خصوصی‌سازی در جنوب آسیا حداقل نمودن پیامدهای منفی اجتماعی ناشی از تجدید ساختار". ترجمه سازمان خصوصی‌سازی، سازمان خصوصی‌سازی و وزارت امور و اقتصادی و دارایی. صص: ۱۲۴.
۱۳. جعفری صمیمی، احمد. (۱۳۷۱). "اقتصاد بخش عمومی ۱". تهران، انتشارات سمت. صص: ۵.
۱۴. حسینی، سیدمحمود. (۱۳۸۴). "خصوصی‌سازی، موانع و راهبردها". پیام مدیریت، ش ۱۵ و ۱۶، صص: ۱۲۸ - ۹۱.
۱۵. حیدری کرد زنگنه، غلامرضا. (۱۳۸۸). "راهکارهای ارتقای خصوصی‌سازی در ایران". پندار پارس. صص: ۱۰۲ و ۱۰۷.
۱۶. دانایی فرد، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (۱۳۸۳). "روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع". تهران، انتشارات صفار. صص: ۴۰۹.

۱۷. داورزنی، محمدرضا. (۱۳۷۴). "تأثیر خصوصی سازی بر کارایی و اثربخشی ورزش کشور". رساله دوره دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. صص: ۱۸-۱.
۱۸. رضوی، محمدحسین. (۱۳۸۳). "تحلیل سیاست خصوصی سازی در ورزش کشور با تأکید بر ورزش قهرمانی". رساله دوره دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران. ص: ۵۰.
۱۹. رضوی، محمدحسین. (۱۳۸۴). "خصوصی سازی و کارایی در ورزش". مجله حرکت، ش ۲۳، صص: ۲۲-۵.
۲۰. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش، (۱۳۸۴). "مطالعات تفصیلی توسعه ورزش حرفه‌ای". تهران، سیب سبز. صص: ۵۷-۱۴.
۲۱. عزیزنژاد، صمد. (۱۳۸۷). "موانع سرمایه‌گذاری در ورزش و راهکارهای جلب مشارکت بخش خصوصی". مجموعه مقالات دومین همایش سرمایه‌گذاری برای توسعه فضاهای ورزشی شهر تهران (چالش‌ها و فرصت‌ها)، سازمان ورزش شهرداری تهران، صص ۵۲-۱۵.
۲۲. علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم. جلالی فراهانی، مجید. نادران، الیاس. (۱۳۸۹). "موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴". مدیریت ورزشی، شماره ۷، صص: ۴۲-۲۳.
۲۳. کمبجانی، اکبر. خوشپور، حسن. (۱۳۷۶). "مبانی نظری شکل‌گیری شرکت‌های دولتی و علل طرح خصوصی سازی در کشور (اهداف فرابند قانونی)". پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ش ۷، صص: ۶۴-۴۳.
۲۴. کمبجانی، اکبر و دیگران. (۱۳۸۲). "ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی سازی در ایران". تهران، وزارت امور اقتصادی و دارایی. ص: ۹۵.
۲۵. کیانی، فاطمه. فاضلیان، محسن. (۱۳۸۸). "ابزارها و نهادهای مالی در خصوصی سازی بنگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی". مجموع مقالات هفتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.

۲۶. کیکری، سونیتا، نلیس، جان. (۱۳۸۷). "خصوصی‌سازی در بخش‌های رقابتی". گزارشی از وضعیت کنونی، ترجمه سازمان خصوصی‌سازی، معاونت مطالعات، برنامه‌ریزی و ارزیابی، چاپ دوم، صص: ۸۰-۶۹.

۲۷. محقق، محمدجواد. (۱۳۸۹). "الزامات خصوصی‌سازی و تجربه خصوصی‌سازی در برخی کشورها". جهان خصوصی‌سازی، ش ۱، صص: ۲۲ - ۱۰.

۲۸. منوریان، عباس (۱۳۸۱). "خصوصی‌سازی: رویکردی تطبیقی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه". ش ۵۳ و ۵۴، صص: ۶۷ - ۴۷.

۲۹. مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد (۱۳۸۸). "چالش‌ها و الزامات خصوصی‌سازی و اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی". مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد. صص: ۱۶۲-۱۴۳.

۳۰. مهدوی، عبدالحمید. (۱۳۸۳). "بررسی فرایند خصوصی‌سازی در توسعه ورزش کشور و روش‌های آن". سازمان تربیت بدنی، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور. صص: ۵۶-۲۴.

۳۱. نیکو اقبال، علی‌اکبر. (۱۳۷۱). "مشکلات و اولویت‌ها در ادارات عمومی کشورهای در حال توسعه". مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، ش ۱۷، صص: ۶۰.

۳۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). "راهنمای علمی پژوهش کیفی". تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوم. صص: ۸ و ۸۳.

33. Aldousari, Badi, M. A. (2004). "Sport development in Kuwait". Unpublished doctoral dissertation Ohio state university.

34. Alexander, Donald. L. Kern, William and John Neill (2000). "Valuting the consumption benefits from professional sports franchises". *Journal of urban economics*, Vol.48, PP: 321-337.

35. Barros, Carlos, Pestana (2006). "The financial crisis in portuguese football". *Journal of sport economics*. Vol. 7, No. 1, PP: 96-104.

36. Freybote, Julia (2007). **“The application of corporate real estate strategies to sport facilities”**. The construction and building research conference of the royal institution of chartered surveyor, georgia tech, Atlanta USA, 6 – 7 Sept.

37. Hang, Yu. (2006). **“An analysis of sport business in the great China region from a strategic perspective”**. International journal of sport management and marketing. Vol. 1, No. 4, PP: 349-458.

38. Hensley, Matthew, L. White, Edward, P. (1993). **“The privatization experience in Malaysia”**. Intergrating build – operate – own and build – operate – transfer techniques within the national privatization strategy. The columbia journal of world business, Volume 28, Issue 1, PP: 70-80.

39. Holt, M. (2007). **“The ownership and control of elite club competition in european football”**. Soccer and society, Vol. 8 (1). PP: 50-67.

40. Isiklar, G. Buyukozkan, G. (2006). **“Using a multi – criteria decision making approach to evaluate mobile phone alternatives”**. Computer standards and interfaces. Vol. 29, Issue 2, PP: 265-274.

41. Michic, J. Oughton, C. (2004). **“Competitive balance in football: trends and effects”**. FGRC research paper, No. 2, Birkbeck, university of London.<http://www.bbk.ac.uk/hosted/management/msemres/oldfootballsites/papers/competitivedbalance-paper.htm#what>.

42. Wu, X. R. Hu, X. (2007). **“Consideration of privatization management of public sports facilities”**. Journal of hubei sports science, Vol. 26, PP: 10 – 11.