

# Applied Research of Sport Management

Vol. 14(4), (Series 56): 65-78/ 2026

 Doi: [10.30473/arsm.2025.73001.3932](https://doi.org/10.30473/arsm.2025.73001.3932)

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

## ORIGINAL ARTICLE

### Privatization of Iran's Sports (Threats and Opportunities) Looking at the Future\*

Abolfazl Farahani<sup>1\*</sup>, Mehri Safarnezhad<sup>2</sup>, Nasrin Piraindeh<sup>3</sup>

1. Professor, Department of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Ph.D, Department of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Ph.D Student, Department of Information Technology Management, South Tehran Azad University, Tehran, Iran.

#### \*Correspondence

Abolfazl Farahani

E-mail: [afarahani@pnu.ac.ir](mailto:afarahani@pnu.ac.ir)

Receive Date: 08/Dec/2024

Accept Date: 25/Jun/2025

Published Online: 22/Mer/2026

#### How to cite

Farahani, F., Safarnezhad, M., & Piraindeh, N. (2026).

Privatization of Iran's Sports (Threats and Opportunities) Looking at the Future. *Applied Research of Sport Management*, 14(4), 65-78.

#### EXTENDED A B S T R A C T

##### Introduction

The achievement of positive economic outcomes, such as increased efficiency and productivity, reduction of budget deficits, job creation, and improvement in the quality of goods and services, as the most significant results of the public sector downsizing process in national economies, has led governments to pursue structural reforms and re-engineer their national economies with a new perspective. These governments seek to transition from a state-centric economy to one based on market mechanisms. By delegating tasks that the private sector is capable of performing, they aim to expand the operational scope of this sector, positioning themselves as supervisors, controllers, and guides. By creating a healthy environment and a suitable platform for the activities of existing enterprises in this sector, they facilitate the comprehensive development of their country. Privatization-the transfer of duties, activities, and organizations from the public sector-is a political-economic action aimed at reducing the size of the state and enhancing the efficiency of economic enterprises.

It is rare to find a country that does not have a privatization plan in place. In our country, following the revolution and a trend towards nationalizing affairs, many industries and factories were confiscated and nationalized, thereby further increasing the size of the state. However, post-war, the inefficiency of many state-owned economic enterprises, their continuous losses, and the financial burden they imposed on the budget compelled the government to adopt a privatization policy. The privatization program in Iran commenced with the First Comprehensive Economic, Social, and Cultural Development Plan (approved in 1386 SH [2007/2008 AD]) through the transfer of ownership of certain state-owned companies. The objectives of privatization differ based on the specific economic characteristics and standing of each country. All countries that have engaged in privatization share the primary goal of improving the overall economic situation and conditions. Alongside this main objective, other goals may also exist, which include: increasing productivity and national output, enabling the government to access private sector financial resources, encouraging competition, enhancing national welfare and the efficiency of economic activities, saving government expenditures, stimulating the capital market, expanding the culture of participation in the country, absorbing liquidity, and establishing a balanced system for income distribution among various segments of the population.

The complex and diverse relations in the areas of management, trade, economics, attracting foreign investment and new technology, the possibility of integration with the international economy, and so on, are predicated upon strengthening the "Supervising State" and reducing the role of the "Executing State." The research results showed that there are significant differences in most of the variables analyzed (regional level, number of users, tuition revenue, extraordinary revenue, total revenue, monthly revenue per customer, and

\* The work is Based Upon Under Project Reseach Funded by Iran National Sciene Foundation (INSF) No,4004536

average monthly tuition) between public and private sports facilities and between their business models. Finally, they suggested, this study provides relevant information for those working in the field of sports venue management, allowing them to perform benchmarks and understand that their improvements in sports venue management are dependent on their ownership and their business model.

### **Methodology**

The statistical population comprised the **heads and experts of sports facilities** under the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The implementation method for this research was a **mixed-methods approach** (qualitative and quantitative). In the qualitative section, an **open-ended questionnaire** and the **Grounded Theory method** were employed. The sampling process involved selecting sports complexes that host a greater diversity of sports disciplines compared to other facilities owned by the Ministry of Sports and Youth. Initially, the demographic characteristics of the statistical sample were described. Subsequently, the **Friedman test** was utilized to rank the identified opportunities and challenges. Furthermore, the validity and reliability of the extracted components were assessed using **Factor Analysis** and **Structural Equation Modeling (SEM)**.

### **Findings**

Qualitative part of the research: The central factors include the challenges of privatization in Iranian sports, the opportunities of privatization in Iranian sports, and the various areas of privatization in Iranian sports. The first central factor, namely the challenges of privatization in Iranian sports, includes six categorical factors including legal and legal challenges, managerial and structural challenges, economic and financial challenges, cultural and social challenges, international challenges, and infrastructure and technological challenges. The second central factor, namely privatization opportunities in Iranian sports, also includes six categorical factors: legal and legal opportunities, managerial and structural opportunities, economic and financial opportunities, cultural and social opportunities, international opportunities, and infrastructure and technological opportunities.

The third pivotal factor, namely the various areas of privatization in Iranian sports, has six categorical factors: privatization of sports clubs, privatization of sports venues and facilities, privatization of sports events and competitions, privatization of education and research in sports, privatization of production and trade of sports goods, and privatization of media and information technology in sports. Also, the most important open codes for each axis are as follows. The challenges include: the interference of regulatory and security institutions in the privatization process, the existence of monopolies and rents in some sports disciplines, the prohibition of subsidies and government assistance to professional sports, the high concentration of decision-making and the lack of sufficient delegation of authority, the strong dependence of professional sports and championships on government funding, the dominance of Championing and medaling in the country's sports, international sanctions against Iranian sports, and the lack of standard and multi-purpose sports spaces and venues. In the context of opportunities: tax and customs exemptions for investment in sports, anticipation of arbitration mechanisms and dispute resolution in contracts, increasing motivation and productivity of human resources by improving the payment system, creating new job opportunities and reducing unemployment, introducing successful sports figures as role models. Social, increasing public demand for improving the quality of sports services, building modern and multi-purpose sports complexes with the participation of the private sector. In terms of areas: Transferring ownership of Esteghlal and Persepolis clubs, reforming the legal and ownership structure of clubs within the framework of Article 44, participating with the private sector in the construction and completion of unfinished projects, privatization of national teams in some selected disciplines, outsourcing the management of high schools Sports to the private sector, supporting theses and research projects related to sports, granting tax and customs exemptions to exporters of sports goods, issuing licenses for private sports television networks, and utilizing the capacity of knowledge-based companies in making sports smarter.

### **Discussion and Conclusion**

This study was conducted with the aim of identifying and prioritizing the challenges and opportunities of privatization in Iranian sports. Privatization in sports is presented as a crucial strategy for sustainable development and enhancing the quality of sports services. However, the privatization process in Iranian sports faces numerous obstacles and challenges, while simultaneously presenting valuable opportunities. Therefore, an accurate understanding of these challenges and opportunities, along with determining the main priorities, plays a significant role in effective policymaking and planning for successful privatization in the country's sports sector. The findings of this research revealed a wide

spectrum of challenges and opportunities confronting privatization in Iranian sports.

In the dimension of challenges, issues such as legal and juridical deficiencies, managerial and structural weaknesses, economic and financial constraints, cultural and social barriers, international challenges, and infrastructural and technological shortcomings were identified. Conversely, in the dimension of opportunities, elements such as legal and juridical capacities, managerial and structural capabilities, economic and financial advantages, cultural and social prospects, international openings, and infrastructural and technological potentials were enumerated. The results obtained from prioritizing the challenges indicated that Legal and Juridical Challenges, Managerial and Structural Challenges, and Economic and Financial Challenges ranked first through third in terms of importance, respectively. This finding suggests that legal gaps and shortcomings, inappropriate management structures, and financial and economic limitations are the most significant obstacles facing privatization in Iranian sports. Consequently, reforming laws and regulations, revising management structures, and securing sustainable financial resources must be prioritized in the sports privatization programs. Furthermore, the results of prioritizing the opportunities showed that Infrastructural and Technological Opportunities, International Opportunities, and Cultural and Social Opportunities are the most significant prospects ahead of privatization in Iranian sports. This finding demonstrates that developing sports infrastructure with private sector participation, leveraging international capacities, and enhancing the culture of participation and teamwork in society can pave the way for successful privatization in the country's sports.

Therefore, sports policymakers and planners must activate these valuable opportunities by adopting appropriate approaches. Another significant finding of this research was the identification and prioritization of the various contexts/domains for privatization in Iranian sports. The results showed that the privatization of Sports Media and Information Technology, the privatization of Production and Trade of Sports Goods, and the privatization of Sports Clubs are the most important domains for privatization in the country's sports, respectively. This indicates that the media, technology, production, trade, and club management sectors possess greater capacity and attractiveness for private sector involvement and should be prioritized in divestment and privatization plans.

In conclusion, the results of this study offer valuable achievements for policymakers, managers, and researchers in the field of sports. Identifying and prioritizing the challenges and opportunities of privatization can provide a suitable basis for formulating effective strategies and operational plans toward achieving effective privatization in the country's sports.

Moreover, determining the prioritized domains for privatization enables the optimal channeling and allocation of resources. However, achieving this goal necessitates serious commitment and resolve from officials, active participation from the private sector and civil institutions, and continuous monitoring and evaluation of the privatization process in sports. Overall, the results of this research showed that despite the existence of many challenges, there are also significant opportunities for privatization in Iranian sports. Identifying and exploiting these opportunities requires a comprehensive and coordinated approach by all stakeholders and key players in the country's sports system.

## KEY WORDS

Privatization in Sports, Threat, Opportunity.



## «مقاله پژوهشی»

## خصوصی سازی ورزش ایران (تهدیدها و فرصت‌ها) با نگاه بر آینده

ابوالفضل فراهانی<sup>۱\*</sup>، مهری صفرنژاد<sup>۲</sup>، نسرين پیراینده<sup>۳</sup>

## چکیده

بنا به اهمیت بخش خصوصی به‌عنوان یکی از متغیرهای پژوهش و روند رو به گسترش خصوصی سازی در ورزش و اهتمام ویژه دولت به این مقوله، به خصوصی سازی ورزش ایران با نگاه بر آینده می‌پردازیم. جامعه آماری شامل رؤسا و صاحب نظران اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان بود. روش اجرای این پژوهش آمیخته کیفی و کمی بود. ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پرداخته شد و سپس با استفاده از روش از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی فرصت‌ها و چالش‌ها استفاده شد. علاوه بر این، با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی و معادلات ساختاری، اعتبار و روایی ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که چالش‌های خصوصی سازی در ورزش در شش دسته کلی قابل تقسیم‌بندی هستند که به ترتیب چالش‌های قانونی و حقوقی (با وزن ۰/۳۸)، چالش‌های مدیریتی و ساختاری (با وزن ۰/۲۵) و چالش‌های اقتصادی و مالی (با وزن ۰/۱۶) در رتبه‌های اول تا سوم اهمیت قرار دارند و فرصت‌های زیرساختی و فناوریانه با وزن ۰/۳۸ مهم‌ترین فرصت خصوصی سازی و پس از آن، فرصت‌های بین‌المللی و فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. نتایج این پژوهش نشان داد که علی‌رغم وجود چالش‌های متعدد، فرصت‌های قابل توجهی نیز برای خصوصی سازی در ورزش ایران وجود دارد. شناسایی و بهره‌برداری از این فرصت‌ها نیازمند اتخاذ رویکردی جامع و هماهنگ از سوی همه ذی‌نفعان و بازیگران کلیدی در نظام ورزش کشور است.

## واژه‌های کلیدی

خصوصی سازی در ورزش، تهدید، فرصت.

۱. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 ۲. دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 ۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، جنوب، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: ابوالفضل فراهانی  
 ارایانامه: [afarahani@pnu.ac.ir](mailto:afarahani@pnu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۵

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

## استناد به این مقاله:

فراهانی، ابوالفضل؛ صفرنژاد، مهری و پیراینده، نسرين (۱۴۰۵). خصوصی سازی ورزش ایران (تهدیدها و فرصت‌ها) با نگاه بر آینده. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴(۳)، ۶۵-۷۸.



## مقدمه

خصوصی، تشویق رقابت، افزایش رفاه ملی و افزایش کارایی فعالیت‌های اقتصادی، صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت، ایجاد رونق در بازار سرمایه و گسترش فرهنگ مشارکت در کشور، جمع‌آوری نقدینگی و ایجاد نظام متعادل توزیع درآمد بین اقشار مختلف مردم، مناسبات پیچیده و متنوع در مقوله‌های مدیریت، تجارت، اقتصاد، جذب سرمایه خارجی و فناوری جدید، امکان آمیختگی با اقتصاد بین‌الملل و ... بر تقویت «دولت ناظر» و کاهش نقش «دولت مجری» استوار است.

توسعه اقتصادی و به دنبال آن افزایش سطح عمومی معاش جامعه در سایه یک دولت مقتدر در اعمال نظارت دست‌یافتنی است و صرفاً در این صورت است که خواسته‌های آحاد جامعه ارتقا و تعالی می‌یابد و ارزش‌هایی را که نظام در پی استقرار و توسعه آن است نهادینه می‌شود (امیری، ۲۰۱۱).

فراهانی (۲۰۱۸) در پژوهش عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های ورزشی خصوصی به این نتیجه رسید که موانع سیستم راهبرد (با وزن ۲/۳۵۶)، آزادی عمل کارکنان (با وزن ۱/۱۶۳)، ساختار انعطاف‌پذیر (با وزن ۱/۱۰۵)، سیستم مالی (با وزن ۰/۵۵۶)، تصمیم‌گیری (با وزن ۰/۱۲۵)، سیستم پاداش (با وزن ۰/۱۰۶) و سیستم ارزیابی (با وزن ۰/۰۹۶) به ترتیب مهم‌ترین عوامل بازدارنده ساختاری اشتغال و کارآفرینی در ورزش در باشگاه‌های خصوصی شناسایی شد.

پژوهش فراهانی و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی مشکلات باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهرستان شهرکرد پرداختند. نتایج تحلیل آزمون فریدمن نشان داد، مهم‌ترین مشکلات باشگاه‌های خصوصی شهرستان شهرکرد عبارت بودند از: هزینه بالای راه‌اندازی و ساخت اماکن خصوصی ورزشی (۴/۸۰)؛ ناکافی بودن تسهیلاتی مثل وام بانکی و غیره (۴/۵۰)؛ بالاتر بودن هزینه استفاده از بخش‌های خصوصی در ورزش نسبت به باشگاه‌های دولتی (۴/۳۶)؛ هزینه‌های زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی (۴/۳۳) عدم هماهنگی واحدهای اجرایی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز (۴/۱۴).

دستیابی به نتایج مثبت اقتصادی همچون افزایش کارایی و بهره‌وری، کاهش کسری بودجه، افزایش اشتغال، بهبود کیفیت کالا و خدمات به‌عنوان مهم‌ترین نتایج فرایند کوچک‌سازی بخش دولتی در اقتصادهای ملی موجب گردیده تا دولت‌ها با نگرشی جدید در پی انجام اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد اقتصاد کشور خود باشند. این دولت‌ها سعی دارند تا با گذر از اقتصاد متمرکز دولتی به اقتصادی که کارکردش بر مبنای سازوکار بازار است و از طریق واگذاری اموری که بخش خصوصی قادر به انجام آن است، به این بخش وسعت عمل بیشتری داده و خود در مقام ناظر، کنترل‌کننده و هدایت‌گر ظاهر شوند و با ایجاد محیطی سالم و بستری مناسب برای فعالیت بنگاه‌های موجود در این بخش موجبات توسعه همه‌جانبه کشور خود را فراهم سازند.

خصوصی‌سازی انتقال وظایف، فعالیت‌ها و تشکیلات بخش عمومی، اقدامی سیاسی اقتصادی در جهت کاهش حجم دولت و افزایش کارایی بنگاه‌های اقتصادی است. به‌زحمت می‌توان کشوری یافت که برنامه‌ای در جهت خصوصی‌سازی در پیش نداشته باشد. در کشور ما بعد از انقلاب براساس قانون اساسی جدید و گرایش به دولتی کردن امور، بسیاری از صنایع و کارخانه‌های مصادره و ملی شد و بدین ترتیب حجم دولت بیش از پیش افزایش یافت. اما پس از جنگ ناکارآمدی بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی دولتی، زیان‌ده بودن آن‌ها و بار مالی که به بودجه تحمیل می‌کردند، دولت را ناگزیر به اتخاذ سیاست خصوصی‌سازی کردند. برنامه خصوصی‌سازی در ایران با برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی مصوب (۱۳۸۶) و با واگذاری مالکیت برخی شرکت‌های دولتی آغاز شد.

اهداف خصوصی‌سازی با توجه به ویژگی‌های اقتصادی و موقعیت هر کشور با یکدیگر متفاوت خواهد بود. همه کشورهایی که به خصوصی‌سازی پرداخته‌اند هدف اصلی بهبود بخشیدن به اوضاع و شرایط اقتصادی است، در کنار این هدف اصلی اهداف دیگری نیز می‌تواند وجود داشته باشد که عبارت‌اند از: افزایش بهره‌وری و تولید ملی دستیابی دولت به منابع مالی بخش

واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی موفق نبوده است.

بادایج (۲۰۱۸)، در بررسی درک کیفیت خدمات در مراکز ورزشی خصوصی و عمومی قونیه، نتیجه گرفت، تصورات مربوط به کیفیت خدمات در مورد مراکز ورزشی خصوصی و دولتی منفی است. همچنین مشخص شد که نمرات کیفیت خدمات در همه ابعاد آن هم منفی است. در مقایسه هر دو نوع مرکز نیز مشخص شد، نمرات کیفیت خدمات درک شده در مراکز ورزشی خصوصی بیشتر است.

سانتاکروز لوزانو (۲۰۲۱)، در مقاله خود با عنوان «اماکن ورزشی اسپانیا: تفاوت بین دولتی و خصوصی، با توجه به مدل تجاری»<sup>۱</sup> اظهار کردند، اسپانیا دارای اماکن ورزشی متعدد چندمنظوره‌ای است که خدمات وسیعی را ارائه می‌دهد. آن‌ها هدف از مطالعه خود را، تعیین تفاوت‌های احتمالی متغیرها یا شاخص‌های مدیریتی اماکن ورزشی، با توجه به مالکیت دولتی یا خصوصی بودن آن‌ها و براساس مدل تجاری اماکن اعلام کردند. نتیجه پژوهش نشان داد، تفاوت عمده‌ای در اکثر متغیرهای مورد تجزیه و تحلیل (سطح منطقه، تعداد کاربران، درآمد حاصل از شهریه، درآمد فوق‌العاده، کل درآمد، درآمد ماهانه به ازای هر مشتری و متوسط شهریه ماهانه) بین امکانات ورزشی دولتی و خصوصی و بین مدل‌های تجاری آن‌ها وجود دارد.

در نهایت پیشنهاد کردند، این مطالعه اطلاعات مربوطه را برای افرادی که در زمینه مدیریت اماکن ورزشی کار می‌کنند ارائه می‌دهد و به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا معیارها را انجام دهند و بدانند که پیشرفت‌های آن‌ها در مدیریت اماکن ورزشی به مالکیت آن‌ها و مدل تجاری آن‌ها وابسته است. حال سؤال این است که: تهدیدها و فرصت‌های خصوصی سازی ورزش در ایران با نگاه بر آینده چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری شامل رؤسا و صاحب‌نظران اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش اجرای این پژوهش آمیخته کیفی و کمی بود. در

ملاجعفری و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه تحلیلی مدیریت ورزش کشور با تأکید بر خصوصی سازی در ورزش (تا پایان دوره سوم توسعه سال-های ۱۳۵۷ تا ۱۳۸۳)» نتیجه گرفتند؛ بین تعداد اماکن ورزشی خصوصی کشور طی سال‌های ۱۳۵۷ الی ۱۳۶۷ تفاوت آماری معناداری وجود دارد. بین تعداد اماکن ورزشی خصوصی در سه دوره اول تا سوم برنامه توسعه کشور تفاوت آماری معناداری وجود دارد. بین تعداد اماکن ورزشی بخش خصوصی در دوره سوم و تعداد اماکن ورزشی دولتی واگذار شده به بخش خصوصی طبق ماده ۸۸ تفاوت آماری معناداری وجود دارد. بین میزان سرمایه‌گذاری بخش دولتی و بخش خصوصی در حوزه اماکن ورزشی تفاوت آماری معناداری وجود دارد.

اسدی (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی شش قانون برنامه توسعه کشور در حوزه ورزش» نشان می‌دهد که روند میزان توجه به مقوله ورزش در قانون دوم افزایش زیادی داشته، سپس در قانون برنامه سوم کاهش یافته و تا برنامه کافی به مخاطبان نوجوان و جوان پنج‌ساله ششم روندی تا حدودی یکنواخت را در پیش گرفته است. توجه نسبتاً در برنامه‌های توسعه انجام گرفته، اما این میزان توجه به افراد کمتر برخوردار از امکانات و تسهیلات ورزشی مشاهده نمی‌شود. همچنین اگرچه در بیشتر موارد تفکیک جنسیتی صورت نگرفته، اما در برخی مواد و تبصره‌ها بر ایجاد امکانات ورزشی خاص برای دختران و زنان در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه تأکید گردیده است. به‌علاوه، میزان توجه قانون‌گذار در امر ورزش همگانی سیر یکنواخت داشته، در حالی که به مقوله ورزش قهرمانی و حرفه‌ای توجه بسیار کمتری معطوف شده است. به‌طور کلی با توجه به میزان توجه قانون‌گذاران به مقوله ورزش در برنامه‌های پنج‌ساله کشور، رویکرد نظام‌مندی جهت تدوین و توسعه قوانین در این زمینه مشاهده نمی‌شود.

کشاوری و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی در توسعه ورزش استان تهران» نشان دادند، واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی در توسعه ورزش قهرمانی، همگانی، کاهش تصدی‌گری دولت و ایجاد اشتغال تأثیر معناداری نداشته و به‌طور کلی

خصوصی‌سازی رسانه و فناوری اطلاعات در ورزش است.

همچنین مهم‌ترین کدهای باز هر محور به شرح زیر می‌باشد: محور چالش‌ها: دخالت نهادهای نظارتی و امنیتی در روند خصوصی‌سازی، وجود انحصار و رانت در برخی رشته‌های ورزشی، ممنوعیت پرداخت یارانه و کمک دولتی به ورزش حرفه‌ای، تمرکز بالای تصمیم‌گیری و عدم تفویض اختیار کافی، وابستگی شدید ورزش حرفه‌ای و قهرمانی به بودجه دولتی، غلبه نگاه قهرمان‌پروری و مدال‌آوری بر ورزش کشور، تحریم‌های بین‌المللی علیه ورزش ایران و کمبود فضاها و اماکن ورزشی استاندارد و چندمنظوره.

در محور فرصت‌ها: معافیت‌های مالیاتی و گمرکی برای سرمایه‌گذاری در ورزش، پیش‌بینی ساز و کارهای داوری و حل اختلاف در قراردادهای، افزایش انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی با ارتقای نظام پرداخت، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و کاهش بیکاری، معرفی چهره‌های موفق ورزشی به‌عنوان الگوهای اجتماعی، افزایش مطالبه‌گری مردم برای ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، احداث مجموعه‌های ورزشی مدرن و چندمنظوره با مشارکت بخش خصوصی.

در محور زمینه‌ها: واگذاری مالکیت باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس، اصلاح ساختار حقوقی و مالکیتی باشگاه‌ها در چارچوب اصل ۴۴، مشارکت با بخش خصوصی در احداث و تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام، خصوصی‌سازی تیم‌های ملی در برخی رشته‌های منتخب، برون‌سپاری مدیریت مدارس عالی ورزش به بخش خصوصی، حمایت از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی مرتبط با ورزش، اعطای معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به صادرکنندگان کالاهای ورزشی، صدور مجوز شبکه‌های تلویزیونی خصوصی ورزشی و بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان در هوشمندسازی ورزش.

برای رتبه‌بندی شش چالش خصوصی‌سازی در ورزش ایران با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، مراحل زیر را طی می‌کنیم:

بخش کیفی پرسشنامه باز و روش گردند تئوری به کار رفت و نمونه‌گیری و نحوه انتخاب به این صورت بود که مجموعه‌های ورزشی در مورد آن‌ها پژوهش صورت بگیرد که رشته‌های مختلف ورزشی بیشتری نسبت به سایر مجموعه‌های ورزشی تحت مالکیت وزارت ورزش و جوانان در آن فعال باشد. ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پرداخته شد و سپس با استفاده از روش از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی فرصت‌ها و چالش‌ها استفاده شد. علاوه بر این، با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی و معادلات ساختاری، اعتبار و روایی مؤلفه‌های استخراج شده ارزیابی شد.

### یافته‌های پژوهش

بخش کیفی پژوهش: عوامل محوری شامل چالش‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران، فرصت‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران و زمینه‌های مختلف خصوصی‌سازی در ورزش ایران می‌باشند.

عامل محوری اول یعنی چالش‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران، شش عامل مقوله‌ای شامل چالش‌های قانونی و حقوقی، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، چالش‌های اقتصادی و مالی، چالش‌های فرهنگی و اجتماعی، چالش‌های بین‌المللی و چالش‌های زیرساختی و فناوریانه قرار دارند.

عامل محوری دوم یعنی فرصت‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران نیز شامل شش عامل مقول‌های فرصت‌های قانونی و حقوقی، فرصت‌های مدیریتی و ساختاری، فرصت‌های اقتصادی و مالی، فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی، فرصت‌های بین‌المللی و فرصت‌های زیرساختی و فناوریانه می‌باشد.

عامل محوری سوم یعنی زمینه‌های مختلف خصوصی‌سازی در ورزش ایران دارای شش عامل مقوله‌ای خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی، خصوصی‌سازی اماکن و تأسیسات ورزشی، خصوصی‌سازی رویدادها و مسابقات ورزشی، خصوصی‌سازی آموزش و پژوهش در ورزش، خصوصی‌سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی و

ابتدا چالش‌ها را براساس اهمیت نسبی آن‌ها به صورت زوجی مقایسه می‌کنیم. برای این کار، از مقیاس ۱ تا ۹ ساعتی استفاده می‌شود.

جدول ۱. نرمالایز کردن ماتریس مقایسات زوجی

چالش ۱	چالش ۲	چالش ۳	چالش ۴	چالش ۵	چالش ۶	وزن نسبی
۰/۴۱	۰/۴۷	۰/۴۳	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۲۹	۰/۳۸
۰/۲۰	۰/۲۳	۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۲۶	۰/۲۴	۰/۲۵
۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۶
۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۱۰
۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۱۰	۰/۰۷
۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۴

حوزه ورزش کمک کند تا اولویت‌های خود را برای رفع چالش‌های خصوصی سازی تعیین کنند و منابع را به طور مؤثرتری تخصیص دهند.

#### تحلیل سلسله‌مراتبی فرصت‌ها

برای رتبه‌بندی شش فرصت خصوصی سازی در ورزش ایران با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، مراحل زیر را طی می‌کنیم:

با توجه به نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی، چالش‌های قانونی و حقوقی با وزن ۰/۳۸ مهم‌ترین چالش خصوصی سازی در ورزش ایران هستند. پس از آن، چالش‌های مدیریتی و ساختاری و چالش‌های اقتصادی و مالی در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. چالش‌های فرهنگی و اجتماعی، چالش‌های بین‌المللی و چالش‌های زیرساختی و فناورانه نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند. این رتبه‌بندی می‌تواند به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در

جدول ۲. نرمالایز کردن ماتریس مقایسات زوجی

فرصت ۱	فرصت ۲	فرصت ۳	فرصت ۴	فرصت ۵	فرصت ۶	وزن نسبی
۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۴
۰/۱۰	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۶
۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۱۰	۰/۱۰
۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۶
۰/۲۴	۰/۲۶	۰/۲۷	۰/۲۹	۰/۲۳	۰/۲۱	۰/۲۵
۰/۲۹	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۴۳	۰/۴۷	۰/۴۱	۰/۳۸

خود را برای بهره‌برداری از فرصت‌های خصوصی سازی تعیین کنند و منابع را به طور مؤثرتری تخصیص دهند.

#### تحلیل سلسله‌مراتبی زمینه‌ها

در این ماتریس، هر زمینه با زمینه دیگر مقایسه شده است. به‌عنوان مثال، زمینه ۱ (خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی) سه برابر زمینه ۲ (خصوصی سازی اماکن و تأسیسات ورزشی) اهمیت دارد و زمینه ۵ (خصوصی سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی) نیز پنج برابر زمینه ۴ (خصوصی سازی آموزش و پژوهش در ورزش) اهمیت دارد.

با توجه به نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی، فرصت‌های زیرساختی و فناورانه با وزن ۰/۳۸ مهم‌ترین فرصت خصوصی سازی در ورزش ایران هستند. پس از آن، فرصت‌های بین‌المللی و فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. فرصت‌های اقتصادی و مالی، فرصت‌های مدیریتی و ساختاری و فرصت‌های قانونی و حقوقی نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند. این رتبه‌بندی می‌تواند به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در حوزه ورزش کمک کند تا اولویت‌های

جدول ۳. نرمالایز کردن ماتریس مقایسات زوجی

وزن نسبی	زمینه ۱	زمینه ۲	زمینه ۳	زمینه ۴	زمینه ۵	زمینه ۶
زمینه ۱	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۱۵
زمینه ۲	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۱۰	۰/۰۵	۰/۰۶
زمینه ۳	۰/۰۷	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۱۰
زمینه ۴	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۴
زمینه ۵	۰/۲۸	۰/۲۶	۰/۲۷	۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۱۶
زمینه ۶	۰/۴۲	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۲۹	۰/۴۴	۰/۳۲

در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته‌اند. این رتبه‌بندی می‌تواند به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در حوزه ورزش کمک کند تا اولویت‌های خود را برای خصوصی‌سازی درزمینه‌های مختلف ورزش تعیین کنند و منابع را به‌طور مؤثرتری تخصیص دهند.

نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار می‌باشند؛ بنابراین مدل پیش‌بینی قوی دارد.

با توجه به نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی، خصوصی‌سازی رسانه و فناوری اطلاعات در ورزش با وزن ۰/۳۶ مهم‌ترین زمینه خصوصی‌سازی در ورزش ایران است. پس از آن، خصوصی‌سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی و خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. خصوصی‌سازی رویدادها و مسابقات ورزشی، خصوصی‌سازی اماکن و تأسیسات ورزشی و خصوصی‌سازی آموزش و پژوهش در ورزش نیز به ترتیب

جدول ۴. مقدار ضریب تعیین و شاخص تناسب پیش‌بین

متغیر	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
چالش‌ها	۰/۳۶۲	۰/۲۶۳
فرصت‌ها	۰/۳۴۱	۰/۲۲۴
زمینه‌ها	۰/۳۶۸	۰/۲۳۶

شاخص GOF در این پژوهش ۰/۳۸۹ به دست آمد که نشان‌دهنده قوی بودن برازش مدل ساختاری است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران انجام شد. خصوصی‌سازی در ورزش به‌عنوان یکی از راهکارهای مهم برای توسعه پایدار و ارتقای کیفیت خدمات ورزشی مطرح است. با این حال، فرایند خصوصی‌سازی در ورزش ایران با موانع و چالش‌های متعددی مواجه بوده و از سوی دیگر، فرصت‌های ارزشمندی نیز پیشروی آن قرار دارد. بنابراین، شناخت دقیق این چالش‌ها و فرصت‌ها و تعیین اولویت‌های اصلی، نقش مهمی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اثربخش برای تحقق خصوصی‌سازی موفق در ورزش کشور دارد.

### معیار GOF (Goodness Of Fit)

شاخص GOF برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت هم‌زمان محاسبه می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است. معیار GOF طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

از آنجا که در حداقل مربعات جزئی مقدار Commonality با AVE برابر است:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

در این پژوهش این مقدار برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}} = 0/983$$

ورزشی، به ترتیب مهم‌ترین زمینه‌های خصوصی سازی در ورزش کشور هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که بخش‌های رسانه و فناوری، تولید و تجارت و باشگاه‌داری ورزشی، ظرفیت و جذابیت بیشتری برای مشارکت بخش خصوصی دارند و باید در اولویت برنامه‌های واگذاری و خصوصی سازی قرار گیرند.

در مجموع، نتایج این پژوهش دستاوردهای ارزشمندی را برای سیاست‌گذاران، مدیران و پژوهشگران حوزه ورزش فراهم می‌آورد. شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی سازی، می‌تواند مبنای مناسبی برای تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی در جهت تحقق خصوصی سازی اثربخش در ورزش کشور باشد. همچنین تعیین زمینه‌های دارای اولویت برای خصوصی سازی، امکان هدایت و تخصیص بهینه منابع را فراهم می‌سازد. با این حال، تحقق این مهم مستلزم عزم و اراده جدی مسئولان، مشارکت فعال بخش خصوصی و نهادهای مدنی و پایش و ارزیابی مستمر فرآیند خصوصی سازی در ورزش است.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که چالش‌های خصوصی سازی در ورزش ایران در شش دسته کلی قابل تقسیم‌بندی هستند که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: چالش‌های قانونی و حقوقی، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، چالش‌های اقتصادی و مالی، چالش‌های فرهنگی و اجتماعی، چالش‌های بین‌المللی و چالش‌های زیرساختی و فناوری. این یافته‌ها با نتایج برخی تحقیقات پیشین همسو است. امیری و همکاران (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-حقوقی و اقتصادی را به‌عنوان مهم‌ترین موانع خصوصی سازی در ورزش ایران شناسایی کردند که با یافته‌های این تحقیق مطابقت دارد. آن‌ها نیز چالش‌های مدیریتی را به‌عنوان مهم‌ترین مانع معرفی کردند در حالی که در تحقیق حاضر چالش‌های قانونی و حقوقی در اولویت اول قرار گرفتند.

محرم‌زاده و همکاران (۲۰۱۵)، نیز در بررسی چالش‌های اجرایی خصوصی سازی اماکن ورزشی، عوامل مدیریتی و موانع اجتماعی- فرهنگی را در رتبه‌های اول و دوم و موانع اقتصادی و قانونی- حقوقی را در رتبه‌های

یافته‌های این پژوهش، طیف گسترده‌ای از چالش‌ها و فرصت‌های پیشروی خصوصی سازی در ورزش ایران را آشکار ساخت. در بُعد چالش‌ها، مواردی همچون نواقص قانونی و حقوقی، ضعف‌های مدیریتی و ساختاری، محدودیت‌های اقتصادی و مالی، موانع فرهنگی و اجتماعی، چالش‌های بین‌المللی و کاستی‌های زیرساختی و فناوری‌شناسایی شدند. از سوی دیگر، در بُعد فرصت‌ها نیز مواردی نظیر ظرفیت‌های قانونی و حقوقی، قابلیت‌های مدیریتی و ساختاری، مزیت‌های اقتصادی و مالی، فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی، فرصت‌های بین‌المللی و ظرفیت‌های زیرساختی و فناوری‌شناسایی احصا گردیدند.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی چالش‌ها نشان داد که چالش‌های قانونی و حقوقی، چالش‌های مدیریتی و ساختاری و چالش‌های اقتصادی و مالی به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم اهمیت قرار دارند. این یافته‌ها حاکی از آن است که نواقص و خلأهای قانونی، ساختارهای نامناسب مدیریتی و محدودیت‌های مالی و اقتصادی، عمده‌ترین موانع پیش روی خصوصی سازی در ورزش ایران هستند. بنابراین، اصلاح قوانین و مقررات، بازنگری در ساختارهای مدیریتی و تأمین منابع مالی پایدار، باید در اولویت برنامه‌های خصوصی سازی ورزش قرار گیرند.

همچنین نتایج اولویت‌بندی فرصت‌ها حاکی از آن بود که فرصت‌های زیرساختی و فناوری، فرصت‌های بین‌المللی و فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی، مهم‌ترین فرصت‌های پیشروی خصوصی سازی در ورزش ایران هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه زیرساخت‌های ورزشی با مشارکت بخش خصوصی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌المللی و ارتقای فرهنگ مشارکت و کار تیمی در جامعه، می‌تواند زمینه‌ساز تحقق خصوصی سازی موفق در ورزش کشور باشد. بنابراین، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ورزش باید با اتخاذ رویکردهای مناسب، این فرصت‌های ارزشمند را به فعلیت درآورند.

از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی زمینه‌های مختلف خصوصی سازی در ورزش ایران بود. نتایج نشان داد که خصوصی سازی رسانه و فناوری اطلاعات در ورزش، خصوصی سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی و خصوصی سازی باشگاه‌های

مدیریتی و ساختاری، اقتصادی و مالی، فرهنگی و اجتماعی، بین‌المللی و زیرساختی مورد توجه قرار گیرند. البته باید توجه داشت که خصوصی‌سازی در ورزش یک فرایند پیچیده و چندوجهی است و نیازمند نگاه سیستمی و جامع به همه ابعاد و مؤلفه‌های آن است. صرف تمرکز بر یک یا چند چالش خاص نمی‌تواند منجر به موفقیت در این مسیر شود. بلکه لازم است با در نظر گرفتن ارتباطات و تعاملات بین عوامل مختلف، یک برنامه جامع و منسجم برای خصوصی‌سازی تدوین و اجرا گردد. از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و تکیه بر نظرات خبرگان اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از سایر روش‌های تحقیق کمی و کیفی برای بررسی عمیق‌تر چالش‌های خصوصی‌سازی در ورزش استفاده شود. همچنین لازم است راهکارهای عملی برای رفع این چالش‌ها با توجه به شرایط و بستر ورزش کشور شناسایی و پیشنهاد گردد. در مجموع، نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راه برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزش کشور در جهت شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های خصوصی‌سازی و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. توجه به این چالش‌ها و تلاش برای غلبه بر آن‌ها می‌تواند زمینه را برای تحقق اهداف خصوصی‌سازی در ورزش کشور و بهره‌مندی از مزایای آن فراهم نماید.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین فرصت‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران به ترتیب عبارت‌اند از: فرصت‌های زیرساختی و فناوریانه، فرصت‌های بین‌المللی، فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی، فرصت‌های اقتصادی و مالی، فرصت‌های مدیریتی و ساختاری و فرصت‌های قانونی و حقوقی. این یافته‌ها با نتایج برخی تحقیقات پیشین همسو است و برخی جنبه‌های جدید را نیز آشکار می‌کند. فرصت‌های زیرساختی و فناوریانه به‌عنوان مهم‌ترین فرصت خصوصی‌سازی در ورزش ایران شناسایی شدند. این یافته با نتایج تحقیقات سیچ فراید و زی‌مبالیست (۲۰۰۰)، هوکو (۲۰۱۰) و سانتاکروز لوزانو (۲۰۲۱)، همخوانی دارد که بر اهمیت زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی در فرایند خصوصی‌سازی تأکید کرده‌اند. توسعه زیرساخت‌های ورزشی و بهره‌گیری از فناوری‌های

بعدی قرار دادند که تا حدودی با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. پاداش و همکاران (۲۰۱۱)، نیز بر اهمیت عوامل اجتماعی و قانونی در خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی تأکید کردند و فقدان قوانین لازم و هماهنگ با فرایند واگذاری را یکی از مهم‌ترین چالش‌ها دانستند که با یافته‌های این تحقیق سازگار است.

احمدی و همکاران (۲۰۱۸)، نیز شش مؤلفه فرهنگی لازم قبل از خصوصی‌سازی ورزش را شناسایی کردند که نشان‌دهنده اهمیت ابعاد فرهنگی و اجتماعی در این فرایند است. همچنین احمدی و نودهی (۲۰۲۱)، بر لزوم توجه به مؤلفه‌های اجرایی مانند به‌روز کردن طرح جامع ورزش، توانمندسازی بخش خصوصی، نیروی انسانی توانمند و نظارت و کنترل تأکید کردند که با برخی یافته‌های این تحقیق در زمینه چالش‌های مدیریتی و ساختاری همخوانی دارد. از سوی دیگر، برخی محققان بر چالش‌های اقتصادی و مالی خصوصی‌سازی در ورزش تمرکز کرده‌اند.

مغانی (۲۰۱۸)، پنج مؤلفه اقتصادی مؤثر بر خصوصی‌سازی ورزش را شناسایی کرد که با یافته‌های این تحقیق در زمینه اهمیت چالش‌های اقتصادی و مالی مطابقت دارد. داورزنی (۱۹۹۵)، نیز در پژوهش خود به برخی چالش‌های اقتصادی مانند عدم توانایی بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری در برخی حوزه‌های ورزش اشاره کرد.

در مجموع، نتایج این پژوهش و مقایسه آن با یافته‌های سایر محققان نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی در ورزش ایران با چالش‌های متعددی در ابعاد مختلف قانونی، مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی و زیرساختی مواجه است. برای غلبه بر این چالش‌ها و تسهیل فرایند خصوصی‌سازی، لازم است اقدامات جامعی در جهت اصلاح قوانین و مقررات، بهبود ساختارهای مدیریتی، فراهم کردن زیرساخت‌های لازم، فرهنگ‌سازی و آماده‌سازی جامعه و بخش خصوصی صورت گیرد. همچنین با توجه به اولویت‌بندی چالش‌ها در این تحقیق، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران ورزش کشور در گام اول بر رفع چالش‌های قانونی و حقوقی و ایجاد بسترهای لازم برای ورود و فعالیت بخش خصوصی تمرکز کنند. در گام‌های بعدی نیز لازم است به ترتیب چالش‌های

خصوصی سازی در ورزش ایران وجود دارد. شناسایی و بهره برداری از این فرصت‌ها نیازمند اتخاذ رویکردی جامع و هماهنگ از سوی همه ذی‌نفعان و بازیگران کلیدی در نظام ورزش کشور است. سیاست‌گذاران و مدیران ورزش کشور باید با اولویت بندی فرصت‌ها و تخصیص بهینه منابع، زمینه را برای جذب حداکثری مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش فراهم نمایند. توسعه زیرساخت‌ها و فناوری‌های ورزشی، تقویت دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی، فرهنگ سازی و ترویج مشارکت همگانی در ورزش، ایجاد ثبات و امنیت اقتصادی برای سرمایه‌گذاران، اصلاح قوانین و ساختارهای اداری و تربیت مدیران حرفه‌ای ورزشی از جمله اقداماتی است که می‌تواند به تحقق اهداف خصوصی سازی در ورزش کمک نماید.

البته باید توجه داشت که بهره برداری از فرصت‌های خصوصی سازی در ورزش نیازمند مشارکت و همکاری همه ذی‌نفعان از جمله دولت، بخش خصوصی، جامعه ورزش و رسانه‌ها است. ایجاد فضای گفتگو و تعامل سازنده بین این بازیگران و تقسیم مسئولیت‌ها و منافع می‌تواند زمینه ساز یک حرکت جمعی و هماهنگ در مسیر توسعه ورزش کشور از طریق مشارکت بخش خصوصی باشد. از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به تمرکز بر شناسایی و اولویت بندی فرصت‌ها براساس نظر خبرگان اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی عمیق‌تر هریک از فرصت‌های شناسایی شده و همچنین سازوکارهای عملیاتی کردن آن‌ها پرداخته شود. همچنین لازم است موانع و محدودیت‌های بهره برداری از این فرصت‌ها نیز مورد واکاوی قرار گیرد. در نهایت، امید است یافته‌های این تحقیق بتواند به‌عنوان یک نقشه راه، مسیر توسعه خصوصی سازی در ورزش کشور را هموارتر سازد و زمینه را برای شکوفایی هرچه بیشتر استعدادها و ظرفیت‌های ورزش ایران از طریق مشارکت بخش خصوصی فراهم نماید. تحقق این مهم نیازمند عزم جدی و اهتمام همه‌جانبه مسئولان و دست‌اندرکاران ورزش کشور در سطوح مختلف سیاست گذاری، مدیریت و اجرا است.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که خصوصی سازی رسانه و فناوری اطلاعات در ورزش با وزن ۰/۳۶، مهم‌ترین زمینه خصوصی سازی در ورزش ایران است. این

نوبین می‌تواند زمینه را برای جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و ارتقای کیفیت خدمات ورزشی فراهم نماید. فرصت‌های بین‌المللی در رتبه دوم اهمیت قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که توسعه ارتباطات و تعاملات بین‌المللی در حوزه ورزش و جذب سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای خصوصی سازی در ورزش کشور ایجاد نماید. این موضوع در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است و می‌تواند به‌عنوان یک یافته جدید مطرح باشد.

فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی در رتبه سوم قرار گرفتند. این یافته با نتایج تحقیقات احمدی و همکاران (۲۰۱۸) و احمدی و نودهی (۲۰۲۰) همسو است که بر اهمیت مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در فرایند خصوصی سازی ورزش تأکید کرده‌اند. ارتقای فرهنگ ورزش در جامعه، افزایش مشارکت مردم در فعالیت‌های ورزشی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به حضور بخش خصوصی در ورزش می‌تواند زمینه ساز توسعه خصوصی سازی در این حوزه باشد. فرصت‌های اقتصادی و مالی در رتبه چهارم قرار گرفتند. این یافته با نتایج تحقیق معانی (۲۰۱۸)، همخوانی دارد که بر نقش مؤلفه‌های اقتصادی در خصوصی سازی ورزش تأکید کرده است. بهبود شرایط اقتصادی کشور، ایجاد ثبات در بازارها و سیاست‌های اقتصادی و تسهیل دسترسی بخش خصوصی به منابع مالی می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای سرمایه‌گذاری در ورزش فراهم نماید.

فرصت‌های مدیریتی و ساختاری و فرصت‌های قانونی و حقوقی در رتبه‌های پنجم و ششم قرار گرفتند. این یافته‌ها با نتایج برخی تحقیقات پیشین مانند رضایی (۲۰۲۰)، امیری و همکاران (۲۰۱۳) و پاداش و همکاران (۲۰۱۱)، همسو است که بر اهمیت اصلاح ساختارها و قوانین در جهت تسهیل خصوصی سازی در ورزش تأکید کرده‌اند. بازنگری در قوانین و مقررات، کاهش بروکراسی اداری، ایجاد ساختارهای منعطف و چابک و تقویت نظام مدیریت حرفه‌ای در ورزش می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای ورود و فعالیت بخش خصوصی ایجاد نماید.

در مجموع، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که علیرغم وجود چالش‌های متعدد، فرصت‌های قابل توجهی نیز برای

تأکید داشتند. این امر نشان‌دهنده نیاز به بسترسازی مناسب فرهنگی و قانونی برای موفقیت خصوصی‌سازی در ورزش است. یافته‌های تحقیق حاضر نیز بر اهمیت ایجاد بسترهای مناسب برای خصوصی‌سازی تأکید دارد.

مغانی (۲۰۱۸) و رضایی (۲۰۲۰) به تأثیر مؤلفه‌های اقتصادی بر خصوصی‌سازی ورزش اشاره کرده‌اند. این امر با یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص اهمیت خصوصی‌سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی همخوانی دارد. خصوصی‌سازی در این بخش می‌تواند به توسعه اقتصادی و افزایش رقابت‌پذیری کمک کند. مطالعاتی مانند ناصح (۲۰۱۳) و امانی (۲۰۱۰) به چالش‌ها و معایب خصوصی‌سازی اشاره کرده‌اند. این چالش‌ها همچنان به‌عنوان موانعی بر سر راه خصوصی‌سازی در ورزش ایران وجود دارند و نیازمند توجه و برنامه‌ریزی دقیق هستند. در نهایت، یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات بین‌المللی مانند سیچ فراید و زی‌مبالیست (۲۰۰۰) و هوکو (۲۰۱۰)، نیز همخوانی دارد. این تحقیقات نشان‌دهنده اهمیت مدیریت حرفه‌ای و بهره‌وری در اماکن ورزشی خصوصی و دولتی است. خصوصی‌سازی می‌تواند به بهبود مدیریت و افزایش کارایی در این بخش‌ها کمک کند، اما نیازمند برنامه‌ریزی و نظارت دقیق است.

به‌طور کلی، خصوصی‌سازی در ورزش ایران می‌تواند به بهبود کارایی و بهره‌وری کمک کند، اما نیازمند توجه به چالش‌ها و موانع موجود است. ایجاد بسترهای مناسب فرهنگی، قانونی و اقتصادی، همراه با مدیریت حرفه‌ای و نظارت دقیق، از جمله الزامات موفقیت خصوصی‌سازی در ورزش است. سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران باید با توجه به اولویت‌های مشخص‌شده، منابع را به‌طور مؤثرتری تخصیص دهند و برنامه‌ریزی‌های لازم را برای رفع چالش‌ها و موانع موجود انجام دهند.

تحقیقات بیشتری در مورد تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد و توسعه ورزشکاران در سطوح مختلف انجام شود.

مطالعه مقایسه‌ای بین کشورها: بررسی و مقایسه تجربیات خصوصی‌سازی در ورزش در کشورهای مختلف و استخراج بهترین روش‌ها و استراتژی‌ها.

پژوهش‌ها در زمینه تحلیل اقتصادی و مالی خصوصی‌سازی در ورزش و بررسی تأثیر آن بر اقتصاد کلان کشور.

یافته‌ها با توجه به روند جهانی و اهمیت روزافزون رسانه‌ها و فناوری اطلاعات در جذب مخاطب و توسعه ورزش، قابل تبیین است. رسانه‌ها و فناوری اطلاعات نقش مهمی در ارتقای برندینگ، افزایش درآمد و جذب سرمایه‌گذاری در ورزش دارند. در رتبه دوم، خصوصی‌سازی تولید و تجارت کالاهای ورزشی با وزن ۰/۲۴ قرار دارد. این امر نشان‌دهنده اهمیت اقتصادی و تجاری این بخش است. تولید و تجارت کالاهای ورزشی می‌تواند به‌عنوان یک موتور محرک اقتصادی عمل کند و با جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید، به توسعه اقتصادی کشور کمک کند. خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی با وزن ۰/۱۵ در رتبه سوم قرار دارد. این بخش می‌تواند با افزایش رقابت و بهبود مدیریت، به ارتقای کیفیت و کارایی در ورزش حرفه‌ای و همگانی کمک کند. با این حال، چالش‌هایی مانند تضمین دسترسی همگانی به خدمات ورزشی و کنترل کیفیت خدمات ارائه شده باید مورد توجه قرار گیرند.

خصوصی‌سازی رویدادها و مسابقات ورزشی با وزن ۰/۱۰ و خصوصی‌سازی اماکن و تأسیسات ورزشی با وزن ۰/۰۶، در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این دو بخش نیز می‌توانند با بهبود مدیریت و بهره‌وری، به توسعه ورزش کمک کنند. اما همان‌طور که در پیشینه تحقیق نیز اشاره شد، چالش‌هایی مانند نیاز به سرمایه‌گذاری‌های کلان و مدیریت حرفه‌ای از جمله موانع پیشروی این بخش‌ها هستند. در نهایت، خصوصی‌سازی آموزش و پژوهش در ورزش با وزن ۰/۰۴ کمترین اولویت را دارد. این امر می‌تواند نشان‌دهنده عدم توجه کافی به توسعه علمی و پژوهشی در حوزه ورزش باشد. با این حال، برای ارتقای سطح علمی و تخصصی در ورزش، توجه به این بخش ضروری است.

در مقایسه با پیشینه تحقیق، یافته‌های این مطالعه نشان‌دهنده تغییراتی در اولویت‌های خصوصی‌سازی در ورزش ایران است. به‌عنوان مثال، داورزنی (۱۹۹۵) به این نتیجه رسیده بود که خصوصی‌سازی نمی‌تواند به توسعه و تحکیم ارزش‌های اسلامی و بارور کردن اوقات فراغت کمک کند. این در حالی است که یافته‌های کنونی نشان می‌دهد خصوصی‌سازی رسانه و فناوری اطلاعات می‌تواند به توسعه و ارتقاء ورزش کمک کند، هرچند چالش‌هایی نیز در این مسیر وجود دارد. احمدی و همکاران (۲۰۱۸) و احمدی و نودهی (۲۰۲۰) بر اهمیت مؤلفه‌های فرهنگی و الزامات اجرایی قبل از خصوصی‌سازی

مطالعه در مورد سیاست‌گذاری و حکمرانی در ورزش و چگونگی تنظیم مقررات برای حمایت از خصوصی سازی.

### سیاسگزاری

این اثر تحت حمایت مادی صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور (INSF) برگرفته شده از طرح شماره ۴۰۴۵۳۶ انجام شده است.

بررسی تأثیرات فرهنگی و اجتماعی خصوصی سازی در ورزش و چگونگی تغییر نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی. پژوهش در مورد مدل‌های نوین مدیریتی و ساختاری که می‌توانند در خصوصی سازی ورزش به کار گرفته شوند. بررسی نقش و تأثیر فناوری‌های نوین در فرایند خصوصی سازی و بهبود کارایی در ورزش.

### References

- Ahmadi, M., & Nodehi, M. A. (2016), privatization in sports; Goals, obstacles and solutions, 2<sup>th</sup> national conference of new approaches in education and research, Mahmoudabad. (In Persian)
- Ahmadi, M., & Nodehi, M.A. (2019). Factor analysis of the components of the executive requirement before the privatization of sports in Iran. *Sports Management*, 12(1), 201-222. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.250137.2007>
- Akbari, H., & Arbitration, D. (2010). *Privatization Management*, first edition, Tehran: Ariana Industrial Research Center.
- Amiri, M., Neiri, Sh., Safari, M., & Ragheb, F. (2012). Explaining and prioritizing obstacles to privatization and private sector participation in sports development. *Sports Management*, 5(4), 83-106. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2014.36222>
- Farahani, A. (2019). Structural Restrictive Factors of Employment and Entrepreneurship in Sport (Case Study of Private Clubs). *Applied Research of Sport Management*, 6(3), 33-34. (In Persian) Doi: [10.30473/ARSM.2019.5536](https://doi.org/10.30473/ARSM.2019.5536)
- Farahani, A., Alidoust Ghahfarrokhi, E., Derakhshande Ghahferrokhi, S.T. (2014). An Investigation of Problems in Private Sport Clubs in Shahr-e-kord City. *Sports Management*, 7(1), 53-67. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.53645>
- Hoe Koo, R. (2010) A Plan to Promote Business Management through Differentiation between Public/Private Sport Facilities. *Korean Journal of Sport Science*
- Keshavarz, L., & Farahani, A. (2017). Reserch method in sport sciences. Tehran: Payam Noor Universty Press. (In Persian)
- Mohammadi Mughani, H., & Qarakhani, H. (2017) Designing and explaining the model of the economic role of the government in the process of privatization of sports in Iran. *Sports management*, 10(2), 385-367. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.200923.1575>
- Moharramzadeh, M., Ghaibzadeh, Z., & Tavakli Angut, S. (2014) Investigating the implementation challenges of privatization of sports facilities in urban sports. *Contemporary Researches in Sports Management*, 5(10), 73-84. (In Persian)
- Nasirzadeh, A. M., Farahani, A., Godarzi, M., Shabani Bahar, Gh.R. (2012). *Designing and explaining a process model for entrepreneurship of graduates of physical education schools across the country*. Ph.D dissertation, Ministry of Science, Research and Technology, Payam Noor University. (In Persian)
- Padash, D. Hosseini, M., S., & khabiri, M. (2011). Rating Social and Legal Factors Affecting Privatization of Sports Clubs. *Sports Management*, 3(11), 33-52
- Referee, M.R. (1995). *The effect of privatization on the efficiency and effectiveness of sports in the country with an emphasis on club sports*. Msc thesis. University of Tehran. Faculty of Administrative Sciences and Business Management. (In Persian)
- Rezaei, Sh. (2019) Designing a model of privatization in Iran's sports industry. *Sport Management and Development (JSMD)*, 9(4), 109-129. (In Persian) Doi: [10.22124/jsmd.2020.4792](https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.4792)
- Soo Lee, K., & Hee Jung, J. (2019). Influence of service quality and involvement of a private indoor swimming pool on place attachment, place attitude, and relationship continuity intention. *Korean Journal of Sport Science*. 30(2), 305-317. Doi.org/10.24985/kjss.2019.30.2.30.