



## بررسی چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ورزش شهرستان‌ها

مهرداد محرم‌زاده<sup>۱</sup>، شهروز غایب‌زاده<sup>۲\*</sup>، سخاوت توکلی انگوت<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۴/۱۰/۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۹/۱۰

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارشناسان ورزشی شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل و رؤسای هیأت‌های ورزشی استان که در مجموع ۷۶ نفر بودند، تشکیل می‌دادند. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نوع جمع‌آوری داده‌های تحقیق، توصیفی - تحلیلی بوده که به روش میدانی اجرا شده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته بود که به صورت مقطعی و در سال ۱۳۹۳ در میان جامعه آماری توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی، از تحلیل عاملی برای تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل استفاده گردید. نتایج نشان داد که چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و قانونی - حقوقی. که هر کدام از این عوامل به زیرشاخه‌هایی تقسیم و با استفاده از فرآیند تحلیل عاملی، اولویت هر کدام از آن‌ها مشخص شد.

**کلیدواژه‌ها:** خصوصی‌سازی، ورزش، موانع، بخش خصوصی

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی\*

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

\*Email: mmoharramzadeh@yahoo.com

Email: sh.ghayebzadeh@yahoo.com

Email: tavakkoli22@yahoo.com

## مقدمه

با بررسی دگرگونی‌های تازه‌ای که در جهان پدید آمده و با توجه به گسترش دامنه خدمات دولتی در سال‌های اخیر، افزایش هزینه‌های عمومی، مسائل اقتصادی و بسیاری از عناصر دیگر، لازم می‌سازد تا بهبود کارکرد سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک امر حیاتی مورد توجه قرار گیرد. یکی از راه‌هایی که برای غلبه بر مشکلات بخش عمومی پیشنهاد شده و به‌صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است (مهبجوری، ۱۳۸۳: ۵). خصوصی‌سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن میان دولت و دیگر بخش‌های اقتصادی با هدف ایجاد رقابت کامل و حصول بیشتر کارایی اقتصادی-اجتماعی است (نیومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۷۰). این موضوع یکی از اصول اقتصاد پویا و همچنین از پیش‌فاکتورهای توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته دنیا و از جمله سیاست‌های اقتصادی است که در دو دهه اخیر مورد توجه اغلب سیاست‌گذاران در کشورهای مختلف بوده است. موضوع واگذاری شرکت‌هایی که تحت مالکیت دولت قرار دارند به بخش خصوصی، یکی از مسائل با اهمیت و روز اقتصاد ایران نیز می‌باشد (افشارپور، ۱۳۹۰: ۴۷).

بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی، کشور ما نیز در جمع کشورهایی است که از طرفداران خصوصی کردن و خصوصی‌سازی می‌باشد. در این راستا حرکت‌هایی در صنایع مختلف صورت گرفته است. صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنا نیستند. (الهی، ۱۳۸۷: ۶۴).

بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی از قبیل اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد. امروزه تأسیسات دولتی ورزشی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب هستند و چندان دلخواه عموم جامعه نمی‌باشند. از این‌رو بسیاری از تأسیسات ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده به‌وسیله این مؤسسات شده است. از این‌رو سازمان‌هایی، از جمله وزارت ورزش و جوانان، که متولی امر ورزش در کشور می‌باشد برای پیشبرد اهداف ورزشی به سازمان‌های خصوصی روی آورده است که دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتر نسبت به سازمان‌های دولتی می‌باشند (ژانت بی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۸۲: ۹۴).

بررسی ادبیات خصوصی‌سازی در امر ورزش نشان می‌دهد که به‌تقریب تمام کشورهای دنیا برای نقش و جایگاه خصوصی‌سازی در بخش ورزش، اهمیت ویژه‌ای قائل هستند. به‌طور کلی دولت‌ها اقدام‌هایی را نیز در این راستا انجام داده‌اند که نتایج آن نیز مثبت بوده است. لاپورتا<sup>۳</sup>، لویز<sup>۴</sup>، دسیلانس و شلیفر<sup>۵</sup> (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، به نظر می‌رسد که وجود بخش دولتی، تأمین و تولید کارا و اثربخش خدمات و کالاها را با دشواری مواجه می‌سازد، درحالی‌که بخش خصوصی به دلیل 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 (منوریان، ۱۳۸۱: ۴۷). علاوه بر کارایی بالای بخش خصوصی به دلیل مزایای حاکم بر آن شامل تخصص‌گرایی، صرفه‌جویی در مقیاس، استفاده از تجربیات گذشته، ساختار عملکرد گرا، انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی توسعه روابط بر اساس 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 (مهدوی، ۱۳۸۳: ۲۴). 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، جهانی‌شدن رقابت و... نیز از جمله عواملی هستند که ضرورت بحث خصوصی‌سازی را در کشور نمایان می‌سازند

1. Newman
2. Janet Bi
3. Laporta
4. Lopez
5. Desylans and Shleifer

(منوریان، ۱۳۸۱: ۴۷). اما باید توجه داشت که خصوصی‌سازی در ورزش به‌خودی‌خود مفید و سودآور نیست و بدون وجود یک سری شرایط نمی‌توان پیش‌بینی کرد که تنها اجرای فرایند خصوصی‌سازی در ورزش باعث ایجاد منافع می‌شود. ثبات اقتصادی، آزادسازی اقتصادی، وجود شرایط رقابت کامل در اقتصاد، ایجاد چارچوب‌های حقوقی و قانونی مناسب، اصلاح ساختار در برخی سازمان‌ها و وجود بازارهای مالی گسترده و مؤثر، همگی از شرایط جدایی‌ناپذیر موفقیت برنامه‌های خصوصی‌سازی در حیطه ورزش قلمداد می‌شود (پاداش، ۱۳۸۸: ۵۸).

باید دقت شود که خصوصی‌سازی برای کسانی که قصد انجام آن را دارند، فرآیندی پیچیده، زمان‌بر، مشکل و خسته‌کننده است. خصوصی‌سازی موفق، به دست کسانی انجام خواهد شد که تمامی وقت، حوصله و فکر خود را در مسیر آن به‌کار برند و خستگی‌ناپذیر، بدون اشتغال به هیچ کار دیگری، در انجام آن کوشا باشند. باید توجه داشت که اگر نخستین اقدامات برای خصوصی‌سازی با موفقیت روبه‌رو نشود، حمایت از ادامه فعالیت‌های خصوصی‌سازی ممکن است کاهش یابد و یا قطع شود. از طرف دیگر، خصوصی‌سازی که شتاب زیادی دارد، ممکن است دردآور باشد یکی از مسائل مهم در مراحل اولیه خصوصی‌سازی، این است که در زمان انجام، نشان‌دهنده شرایط بهتر و مطلوب‌تر باشد (رحیمی بروجردی، ۱۳۸۵: ۱۸۶).

در زمینه خصوصی‌سازی در صنعت ورزش تحقیق جامعی تا به حال در ایران گزارش نشده است و اکثر تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است به توصیف وضعیت اماکن و تجهیزات ورزشی و همچنین نحوه بهره‌وری از این اماکن اشاره کرده‌اند. برخی از این تحقیقات به کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی در استان‌های مختلف کشور اشاره کرده‌اند (طاهری، ۱۳۷۸: ۹۷)، (ثابتی، ۱۳۷۸: ۶۳)، (قدرتی، ۱۳۷۹: ۶۴)، (باقرزاده، حمایت‌طلب و متقی پور، ۱۳۸۱: ۲۳)، (جمالی قراخانلو، ۱۳۸۴: ۶۷).

برخی از این تحقیقات به پایین بودن میزان بهره‌وری اماکن و تجهیزات ورزشی اشاره کرده‌اند و راهکارهای عملی برای مقابله با آن ارائه نمودند (علیزاده، ۱۳۸۴: ۱۰۶)، (جمالی قراخانلو، ۱۳۸۴: ۶۷). یوسفی (۱۳۸۴) گزارش کرد هر باشگاه خصوصی به‌طور متوسط ۳ شغل ایجاد می‌کند و همچنین نسبت مشاغل مستقیم به غیرمستقیم نشان می‌دهد به ازای هر ۵ شغل ورزشی یک شغل مرتبط با ورزش در باشگاه‌ها ایجاد می‌شود (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۲۳).

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت و ضرورت خصوصی‌سازی در صنعت ورزش، لازم و ضروری به نظر می‌رسد که عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شناسایی و اولویت‌بندی شوند. 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 باوجود ذکر موانع مختلف، آنها را مورد طبقه‌بندی و اولویت قرار نداده‌اند. از این‌رو، این پژوهش به دنبال شناخت مهم‌ترین موانع توسعه مشارکت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی ورزش و اولویت‌بندی آنها صورت گرفته است. سؤال اساسی ما در این پژوهش این است که «مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ورزش شهرستان‌ها کدام است و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟».

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی و از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته با طیف پنج ارزشی لیکرت بود. این پرسشنامه حاوی دو بخش است؛ بخش اول شامل مشخصات فردی و شغلی پاسخ‌دهندگان از قبیل سن، جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، عنوان شغلی و سابقه فعالیت افراد را در بر می‌گیرد. بخش دوم شامل ۲۶ سؤال بسته در ارتباط با چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها می‌باشد. رویای صوری و محتوایی پرسشنامه، توسط ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان امر در این زمینه تأیید شد. پایایی کلی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرون باخ (۰/۹۱)، به دست آمد. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان ورزشی شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل و رؤسای هیأت‌های ورزشی استان که در مجموع ۷۶ نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهند. به دلیل پایین بودن تعداد افراد جامعه، نمونه آماری با جامعه برابر و به‌صورت تمام شمار و غیر تصادفی هدفمند برآورد شد. در نهایت، تعداد ۷۶ پرسشنامه توزیع، تحویل گرفته و آنالیز شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در سطح آمار توصیفی از شاخص‌های

مرکزی، انحراف استاندارد، رسم نمودارها و فراوانی و در بخش آمار استنباطی از روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> با چرخش متمایل<sup>۲</sup> برای تعیین میزان اهمیت هریک از عوامل و روایی ساختاری ابزار و از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مهم‌ترین چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی استفاده گردید. تحلیل عاملی بیشتر در آزمون‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد به این معنی که عامل‌های مختلف در رابطه با یک موضوع بررسی می‌شود و بهترین آنها برای آزمون یا ابزار انتخاب می‌شود در این تحقیق عامل‌های مرتبط با چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و میزان اهمیت هریک از عامل‌ها با استفاده از بار عاملی تعیین می‌شود. لذا با توجه به توضیحات ارائه شده، عامل‌های تعیین شده می‌تواند هم در انتخاب نوع طرح و هم اولویت‌بندی طرح‌ها مورد استفاده قرار گیرد همچنین از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها و از آزمون بارتلت<sup>۳</sup> ( $p=0/001$ ) برای تعیین همبستگی بین متغیرها استفاده شد که نتایج نشان داد استفاده از تحلیل عاملی مناسب بوده و عامل‌های ساخته شده از اعتبار لازم برخوردار است. تمامی عملیات تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

## یافته‌ها

### آمار توصیفی داده‌ها

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، میانگین سنی آزمودنی‌ها ۳۶ سال می‌باشد. همچنین، جوان‌ترین آنها ۲۱ سال و مسن‌ترین شان ۵۷ سال داشتند. میانگین سوابق کاری کل افراد ۱۰ سال بود.

جدول ۱: ویژگی‌های سنی و سابقه گروه مورد مطالعه

شاخص‌های آماری مقطع				
انحراف استاندارد	میانگین	بیشترین	کمترین	
۸	۳۶	۵۷	۲۱	سن
۷	۱۰	۳۵	۲	سابقه

در جدول ۲ سطح تحصیلات آزمودنی‌ها در پنج مقطع: دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری ملاحظه می‌شود که کمترین تعداد متعلق به دکتری و بیشترین تعداد مربوط به لیسانس می‌باشد.

جدول ۲: مشخصات فردی آزمودنی‌ها بر اساس میزان تحصیلات

مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
دیپلم	۶	۷/۶	۷/۶
فوق دیپلم	۱۷	۲۲/۹	۳۰/۱
لیسانس	۳۶	۴۶/۸	۷۶/۹
فوق لیسانس	۱۴	۱۹/۳	۹۶/۲
دکتری	۳	۳/۸	۱۰۰
مجموع	۷۶	۱۰۰	

در جدول ۳ از نظر رشته تحصیلی ۶۱/۱ درصد تربیت‌بدنی، ۳۸/۹ درصد از رشته‌های نامرتبط بودند.

1. Exploratory factor analysis
2. Direct Oblimin rotation
3. Bartlett's test of sphericity

جدول ۳ رشته تحصیلی کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل و رؤسای هیأت‌های ورزشی استان اردبیل

درصد تجمعی	درصد	فراوانی
۶۱/۱	۶۱/۱	۴۸
۱۰۰	۳۸/۹	۲۸
	۱۰۰	۷۶

## آمار استنباطی داده‌ها

در این قسمت، به منظور اینکه آیا داده‌های مربوط به چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند، از آزمون kmo استفاده شد مقدار آزمون همواره بین ۰ و ۱ می‌باشد در صورتی که این مقدار کمتر از ۰/۵۰ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۷۰ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت. اما در صورتی که این مقدار بالای ۰/۷۰ باشد همبستگی‌های بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. مقدار kmo این آزمون در داده‌های تحقیق حاضر برابر با ۰/۶۴۴ می‌باشد که نشان‌دهنده قابل قبول بودن عامل‌ها می‌باشد.

جدول ۴: میزان kmo برای هر یک از خرده مقیاس‌های چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها

عوامل مورد بررسی	Kmo
عوامل ناشی از موانع مدیریتی	۰/۷۲۴
عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی	۰/۶۸۸
عوامل ناشی از موانع اقتصادی	۰/۶۲۶
عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی	۰/۵۴۶

جدول ۵: بار عاملی هر یک از خرده مقیاس‌های چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ در ورزش

شهرستان‌ها از دیدگاه آزمودنی‌ها به ترتیب اهمیت

عوامل مورد بررسی	بار عاملی
عوامل ناشی از موانع مدیریتی	۰/۸۰۴
عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی	۰/۷۶۸
عوامل ناشی از موانع اقتصادی	۰/۷۲۶
عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی	۰/۶۸۵

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد، عوامل ناشی از موانع مدیریتی با بار عاملی ۰/۸۰۴ و عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی با بار عاملی ۰/۷۶۸ در ردیف‌های اول و دوم به ترتیب اهمیت قرار گرفته‌اند و عوامل ناشی از موانع اقتصادی با بار عاملی ۰/۷۲۶ و عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی با بار عاملی ۰/۶۸۵ در ردیف‌های سوم و چهارم به ترتیب اهمیت قرار گرفته‌اند.

جدول ۶: عوامل ناشی از موانع مدیریتی

بار عاملی	خرده مقیاس‌های عوامل ناشی از موانع مدیریتی
۰/۸۶۸	فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش
۰/۸۴۷	فقدان راهبرد و برنامه‌ریزی مدون در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۰/۸۲۷	ضعف مهارت‌های مدیریتی و اجرایی در برگزاری مسابقات ورزشی و کنترل تماشاگران
۰/۸۰۳	نبود کارشناسان فنی، باتجربه و تحصیل‌کرده ورزشی (علمی و عملی) در اداره کردن مکان‌های ورزشی
۰/۷۸۲	مشکلات مدیریتی و تأمین امنیت در اماکن ورزشی خصوصی
۰/۷۶۱	عدم استفاده و بهره‌وری مناسب از امکانات موجود مکان‌های ورزشی در بخش تربیت‌بدنی و ورزش
۰/۷۴۲	عدم استفاده صحیح از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (مثل آب، برق، گاز) و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی

همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین عامل از بین عوامل ناشی از موانع مدیریتی، فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش و کمترین عامل عدم استفاده صحیح از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (مثل آب، برق، گاز) و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی می‌باشد که به ترتیب با بار عاملی ۰/۸۶۸ و ۰/۷۴۲ در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تأثیر دارند.

جدول ۷: عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی

بار عاملی	خرده مقیاس‌های عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی
۰/۸۴۶	نادیده گرفتن ابعاد تربیتی
۰/۸۲۷	عدم تبلیغ و فرهنگ‌سازی مناسب مطبوعات و صداوسیما در واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی
۰/۸۰۵	فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از خصوصی‌سازی
۰/۷۸۹	عدم آشنایی توده مردم و مدیران ورزشی با مفاهیم مرتبط با خصوصی‌سازی در ورزش
۰/۷۲۵	فقدان مطالعات کافی در خصوص واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی
۰/۷۰۵	نگرش منفی مردم به واگذاری مکان‌های ورزشی به بخش خصوصی
۰/۶۸۴	بی‌توجهی مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های بدنی برای پیشگیری از بیماری‌ها

همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین عامل از بین عوامل ناشی از موانع اجتماعی - فرهنگی، نادیده گرفتن ابعاد تربیتی و کم‌ترین عامل بی‌توجهی مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های بدنی برای پیشگیری از بیماری‌ها می‌باشد که به ترتیب با بار عاملی ۰/۸۴۶ و ۰/۶۸۴ در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تأثیر دارند.

جدول ۸: عوامل ناشی از موانع اقتصادی

بار عاملی	خرده مقیاس‌های عوامل ناشی از موانع اقتصادی
۰/۸۰۶	عدم حاکمیت منطبق هزینه - فایده در اماکن ورزشی خصوصی
۰/۷۸۶	افزایش میزان مبلغ ماهانه سانس‌های اماکن ورزشی خصوصی
۰/۷۴۷	بی‌توجهی بخش‌های خصوصی به اقشار طبقه پایین از نظر درآمد و هزینه
۰/۷۰۸	هزینه بالای خرید تجهیزات اماکن ورزشی
۰/۶۸۵	نا توانی در تأمین حقوق و دستمزد منابع انسانی
۰/۶۶۸	عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از خدمات ورزشی بخش‌های خصوصی
۰/۶۴۷	عدم تمایل مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی

همان‌طور که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین عامل از بین عوامل ناشی از موانع اقتصادی عدم حاکمیت منطق هزینه - فایده در اماکن ورزشی خصوصی و کمترین عامل عدم تمایل مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی می‌باشد که به ترتیب با بار عاملی ۰/۸۰۶ و ۰/۶۴۷ در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تأثیر دارند.

جدول ۹: عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی

بار عاملی	خرده مقیاس‌های عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی
۰/۷۶۵	واگذاری‌های سودآور به افراد خاص
۰/۷۲۸	عدم تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات
۰/۶۸۷	عدم هماهنگی واحدهای اجرایی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز
۰/۶۴۵	ناکافی بودن تسهیلات دولتی همچون وام بانکی، تخفیف در هزینه مصرفی برق و آب و ...
۰/۶۰۴	دخالت موازی یا کارکردهای مشابه سازمان تربیت‌بدنی یا سایر نهادهای دیگر

همان‌طور که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین عامل از بین عوامل ناشی از موانع قانونی - حقوقی واگذاری‌های سودآور به افراد خاص و کم‌ترین عامل دخالت موازی یا کارکردهای مشابه سازمان تربیت‌بدنی یا سایر نهادهای دیگر می‌باشد که به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۶۵ و ۰/۶۰۴ در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تأثیر دارند.

جدول ۱۰: اولویت‌بندی عوامل مؤثر در چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی

ردیف	عوامل مؤثر در چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی	میانگین رتبه
۱	موانع مدیریتی	۳/۴۲
۲	موانع اجتماعی - فرهنگی	۳/۱۸
۳	موانع اقتصادی	۳/۰۸
۴	موانع قانونی - حقوقی	۲/۳۲

نتایج آزمون آماری فریدمن نشان داد که بین اولویت عوامل مؤثر در چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد. اولویت عوامل بر اساس میانگین رتبه هر یک از عوامل در جدول (۱۰) ارائه شده است. همچنان که مشاهده می‌شود مهم‌ترین عوامل در چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، موانع مدیریتی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و قانونی - حقوقی هستند.

جدول ۱۱: آزمون KMO و بارتلت

آزمون KMO برای سنجش کفایت نمونه	۰/۶۴۴	
آزمون بارتلت	میزان تقریبی خی دو	۳۰۲/۲۸۰
	درجه آزادی	۲۲
	سطح معناداری	۰/۰۰۱

بر اساس اطلاعات جدول ۱۱، نتایج آزمون بارتلت نشان می‌دهد که استفاده از تحلیل عاملی مناسب می‌باشد و عوامل ساخته شده از متغیرها از اعتبار لازم برخوردار است. نتایج آزمون KMO نیز نشان‌دهنده قابل قبول بودن عامل‌ها می‌باشد (۰/۶۴۴ بیشتر از معیار ۰/۵۰).

## بحث و نتیجه‌گیری

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 به وجود آمده برای فدراسیون‌ها با نهادهای بین‌المللی ورزش و محرومیت‌های برخاسته از دخالت‌های دولت در امور آن‌ها (سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴: ۱۴) از جمله مشکلاتی است که نه با 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 آنجاکه 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 به بررسی چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها پرداخته شود.

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که موانع فراروی اجرای ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها بر اساس نظرسنجی از کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل و رؤسای هیأت‌های ورزشی استان از حیث مهم بودن و رتبه به ترتیب عبارت‌اند از: موانع مدیریتی، موانع فرهنگی-اجتماعی، موانع اقتصادی و موانع قانونی-حقوقی.

موانع مدیریتی با بار عاملی ۸۰/۴۸ مهم‌ترین موانع اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها می‌باشد که فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش به دلیل مکمل بودن برای سایر فعالیت‌ها از اهمیت بالایی نسبت به سایر عوامل برخوردار است و با یافته‌های پژوهش جاشی که نشان می‌دهد در کشور هند نیز عدم تعیین دقیق اهداف خصوصی‌سازی یکی از موانع بسیار اساسی در این حوزه است، همخوانی دارد (جاشی، ۱۳۸۵: ۱۲۴). سایر موانع مدیریتی فراروی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: فقدان راهبرد و برنامه‌ریزی مدون در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، ضعف مهارت‌های مدیریتی و اجرایی در برگزاری مسابقات ورزشی و کنترل تماشاگران، نبود کارشناسان فنی، باتجربه و تحصیل‌کرده ورزشی (علمی و عملی) در اداره کردن مکان‌های ورزشی، مشکلات مدیریتی و تأمین امنیت در اماکن ورزشی خصوصی، عدم استفاده و بهره‌وری مناسب از امکانات موجود اماکن ورزشی در بخش تربیت‌بدنی و ورزش، عدم استفاده صحیح از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (مثل آب، برق، گاز) و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی که این قسمت از نتایج با یافته‌های پژوهش احمدی (۱۳۸۵: ۶) که به بررسی موانع و مشکلات موجود در خصوصی‌سازی ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های خصوصی شهرستان ارومیه پرداخته و نشان داده است که عوامل مدیریتی نسبت به سایر عوامل اولویت دارند همخوانی دارد. از طرفی با تحقیق امیری (۱۳۹۲: ۹۷) که موانع مدیریتی را، در تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش مهم‌ترین عامل دانسته، همسو می‌باشد.

دومین موانع در چالش اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها، موانع اجتماعی-فرهنگی است که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: نادیده گرفتن ابعاد تربیتی، عدم تبلیغ و فرهنگ‌سازی مناسب مطبوعات و صداوسیما در واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی، فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از خصوصی‌سازی، عدم آشنایی توده مردم و مدیران ورزشی با مفاهیم مرتبط با خصوصی‌سازی در ورزش، فقدان مطالعات کافی در خصوص واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی، نگرش منفی مردم به واگذاری مکان‌های ورزشی به بخش خصوصی، عدم تمایل مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های بدنی برای پیشگیری از بیماری‌ها. موانع اجتماعی-فرهنگی فراروی خصوصی‌سازی ورزش نیز منحصر به کشور ما نیستند. نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهند که فقدان عزم و اعتقاد کافی نسبت به خصوصی‌سازی در بنگلادش (محقق، ۱۳۸۹: ۲۲) و نگرش منفی نخبگان و مردم نسبت به خصوصی‌سازی در کشورهای تایلند، تاجیکستان و هند (بهرام نژاد، ۱۳۸۶: ۴۲) و (مهدوی، ۱۳۸۳: ۲۴) مهم‌ترین موانع فراروی خصوصی‌سازی در این کشورها هستند.



سومین موانع در چالش اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها، موانع اقتصادی است که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عدم حاکمیت منطبق هزینه - فایده در اماکن ورزشی خصوصی، افزایش میزان مبلغ ماهانه سانس‌های اماکن ورزشی خصوصی، بی‌توجهی بخش‌های خصوصی به اقشار طبقه پایین از نظر درآمد و هزینه، هزینه بالای خرید تجهیزات اماکن ورزشی، ناتوانی در تأمین حقوق و دستمزد منابع انسانی، عدم توانایی مالی عامه مردم در استفاده از خدمات ورزشی بخش‌های خصوصی، عدم تمایل مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی. این نتایج با یافته‌های احمدی و همکاران (۱۳۸۵: ۶) که به موضوع نبود امنیت برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش و عدم توانایی مالی مردم در استفاده از خدمات بخش‌های خصوصی اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد.

نتایج دیگر تحقیقات نشان می‌دهد که در کشورهایی مانند چین (مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، ۱۳۸۸: ۱۴۳) مالزی (هنسلی، ۱۹۹۳: ۷۰) و آلمان (محقق، ۱۳۸۹: ۱۰) 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 (الدوساری، ۲۰۰۴: ۸۶).

چهارمین موانع در چالش اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان‌ها، موانع قانونی - حقوقی است که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: واگذاری‌های سودآور به افراد خاص، عدم تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات، عدم هماهنگی واحدهای اجرایی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز، ناکافی بودن تسهیلات دولتی همچون وام بانکی، تخفیف در هزینه مصرفی برق و آب و...، دخالت موازی یا کارکردهای مشابه سازمان تربیت‌بدنی یا سایر نهادهای دیگر. این نتایج با یافته‌های پژوهش دیگری که فقدان قوانین روشن و نارسایی قوانین موجود را مانع حقوقی فراروی توسعه تعاونی‌ها در عرصه ورزش می‌داند، همخوانی دارد (قهفرخی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۳). برخی مطالعات نشان داده‌اند در کشورهایی مانند کانادا (اولریش فن وایزشکر، ۱۳۸۶: ۳۳۷)، ایتالیا (مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، ۱۳۸۸: ۱۴۳) و کویت (الدوساری، ۲۰۰۴: ۸۶) نیز استفاده دولت از شرکت‌های دولتی به‌عنوان 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 (حیدری کرد زنگنه، ۱۳۸۸: ۱۰۲).

به‌رحال، رشد و توسعه باشگاه‌های خصوصی و متعاقب آن توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی از قبیل اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی، نیازمند همکاری صمیمانه همه نهادهای دولتی و خصوصی می‌باشد

در اجرای تنظیم بخشی از مقررات دولت از سال ۸۱، اماکن ورزشی به بخش خصوصی واگذار گردیده، اجرای قانون ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) فرصت‌های خوبی را برای نهاد ورزش به وجود آورد اما در کنار این فرصت‌ها هم تشکیلات ورزش خصوصاً ادارات ورزش و جوانان (تربیت‌بدنی) و هم هیأت‌های ورزشی را درگیر چالش‌هایی کرد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

#### فرصت‌ها

۱. کاهش تصدی‌گری دولت: مدیریت غیردولتی و به عبارتی اداره امور کشور توسط خود مردم از سیاست‌های مسئولین کشور است و این سیاست سبب مشارکت مردم در سازندگی کشور و همراهی با نظام خواهد شد.

۲. کاهش بار مالی از دوش دولت: با اجاره اماکن ورزشی بخش زیادی از هزینه‌های جاری از قبیل حقوق کارکنان که تحت عنوان متصدی سالن تا قبل از قانون اجاره اماکن توسط سازمان تربیت‌بدنی وقت به‌کارگیری و استخدام می‌شدند و همچنین هزینه‌های نظیر بیمه حوادث سالن‌ها، هزینه آب، برق و گاز و... از دوش دولت برداشته و توسط بخش خصوصی بهره‌بردار پرداخته می‌شود.

۳. درآمدزایی و رشد اقتصادی ورزشی: علی‌رغم کاهش بار مالی با اجاره اماکن ورزشی که به‌صورت سالانه با بهره‌برداران منعقد می‌شود، مبالغی به حساب خزانه دولت واریز می‌شود که درصدی از آن تحت عنوان درآمدهای اختصاصی یا برگشتی

اماکن به حساب اداره واریز و به حساب هیأت‌ها منظور می‌گردد. تولید منابع مالی از طریق اماکن ورزشی یکی از مقوله‌های اقتصاد ورزشی است.

۴. توسعه عملکردی: با کاهش تصدی‌گری دولت و اجاره اماکن به بخش خصوصی ادارات به جای اداره باشگاه‌ها به بخش‌های کارشناسی‌تر نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، نظارت و ارزیابی پرداختند طی سال‌های گذشته سهم زیادی از نیروهای سازمان تربیت‌بدنی را به خاطر تصدی سالن‌ها جذب می‌کردند که همگی فاقد تحصیلات عالی بودند، این نشان‌دهنده این بود که در گذشته وظایف ادارات تربیت‌بدنی را با وظایف سالن‌داری برابر می‌دانستند.

چالش‌ها:

۱. نقص اصل سوم قانون اساسی: برابر اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی تربیت‌بدنی در کنار آموزش و پرورش باید رایگان باشد. اگرچه اصل پرداخت شهریه باشگاه‌ها مربوط به قانون اجاره اماکن (ماده ۸۸) نیست و قبل از آن هم دریافت می‌شد اما با اجرای ماده ۸۸ میزان شهریه‌های پرداختی از سوی ورزشکاران افزایش یافته است.

۲. نادیده گرفتن ابعاد تربیتی: تبدیل کردن باشگاه‌های ورزشی به یک بنگاه اقتصادی آسیب‌های جدی در حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی وارد می‌کند، نادیده گرفتن اقبال مستضعف، عدم کنترل مناسب هنجارهای فرهنگی از این نمونه‌اند.

۳. تضعیف ادارات ورزش و جوانان: اگرچه مقرر شد درصدی از مبالغ واریزی خزانه تحت عنوان درآمد اختصاصی به ورزش شهرستان برگشت داده شود، اما متأسفانه در عمل سهم زیادی به شهرستان‌ها تخصیص نمی‌یابد. از طرفی، چون اعتبار دیگری به ادارات پرداخت نمی‌شود باعث شده تا ادارات برای امور ورزشی، کمک به هیأت‌ها، فعالیت‌ها آموزشی و فرهنگی و... نتوانند کاری انجام دهند. به عبارتی، اگر تولید منابع مالی خوب است باید برای متولی آن یعنی ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی تولید منابع کند.

۴. اجرای نامناسب ماده ۸۸: اگرچه در طی این سال‌ها سعی شده با ایجاد تغییرات در قانون ماده ۸۸ نواقص آن مرتفع شود اما کماکان برخی ضعف‌های ساختاری و کارکردی مرتفع نشده است، در معاملات متوسط و کلی که افراد حقیقی می‌توانند در مزایده اماکن ورزشی شرکت کنند افراد غیرورزشی که تجربه چندانی در مدیریت اماکن ندارند، وارد این مقوله می‌شوند و ضمن عدم توانایی در نگهداری اموال بیت‌المال مشکلات عدیده‌ای را برای هیأت‌های ورزشی و مربیان به وجود می‌آورند و از طرفی رقابت در مزایده مبالغ اجاره اماکن ورزشی را بالا برده و به تبع آن هزینه ورزش کردن را بالا می‌برد و این یعنی ظلم به افراد بی‌بضاعت و کم‌درآمد.

از طرف دیگر، عموماً ادارات ورزش و جوانان به علت کمبود نیروی انسانی و بعضاً عدم نظارت و کنترل دقیق خصوصاً سالن‌هایی که در اجاره هیأت‌ها می‌باشند با مشکلات متعددی مواجه‌اند از قبیل وضعیت بهداشتی نامناسب اماکن و عدم پرداخت به موقع اقساط اجاره و...

۵. نرخ نامۀ غیر کارشناسی: همه رشته‌های ورزشی از پتانسیل کافی برای جذب ورزشکار و پرداخت هزینه‌های اجاره باشگاه برخوردار نیستند خصوصاً مربیان رشته‌هایی که برای بار نخست در شهرستان‌ها شروع بکار می‌کنند. از طرف دیگر نرخ نامۀ علیرغم بررسی‌های کارشناسی به عمل آمده هنوز از نواقص متعددی برخوردار است. به طور مثال، هیچ‌گونه تفاوتی را بین سطح مهارت مربیان درجه ۱ یا ۲ یا ۳ در تعرفه‌های ورزشی قائل نشده است یا سوابق کاری و سنواتی مربیان نادیده گرفته شده است.

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 ضروری‌تر را بدهد، به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. بسط تولید منابع مالی یا خصوصی‌سازی به تمام ابعاد ورزش نه امکان‌پذیر است و نه صحیح. ورزش همگانی، ورزش تربیتی و آموزشگاهی، ورزش بانوان و... نیازمند حمایت جدی دولت است و بهتر است خصوصی‌سازی و تولید منابع مالی بیشتر ورزش حرفه‌ای را پوشش دهد.

۲. مراحل واریز کردن به حساب خزانه و برگشت آن به شهرستان یا مستلزم زمان است و یا کاهش سهم شهرستان‌ها، پس پیشنهاد می‌گردد مبالغ که بر اساس مقررات و شرایط اقتصادی و اجتماعی هر شهرستان تعریف می‌شود در همان شهرستان هزینه گردد یا درصدی بابت خزانه دولت واریز گردد و بقیه در همان شهرستان بابت کمک به هیأت‌های ورزشی و یا توسعه ورزش عمومی و مسائل فرهنگی و تربیتی هزینه گردد.
۳. با توجه به مدت‌زمان محدود یک‌ساله اجاره اماکن و نداشتن فرصت کافی از سوی بهره‌برداران برای سرمایه‌گذاری پیشنهاد می‌گردد. زمان اجاره اماکن از یک سال به ۳ یا ۴ سال افزایش یابد خیلی از هزینه‌های تشریفات مزایده هم در این صورت کاهش می‌یابد.
۴. جهت مدیریت اماکن ورزشی در قالب بخش خصوصی در کنار شرایط عمومی و صلاحیتی با توجه به وجود بسیاری از فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی جویای کار، آن‌ها را در اولویت مدیریت اماکن قرار داد تا شاهد مدیریت در اماکن ورزشی باشیم نه تصدی اماکن؛ اگرچه برای ارتقای سطح کیفی و کمی اماکن ورزشی نیاز به دوره‌های آموزشی برای مدیران می‌باشد.

## منابع

- 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، تربیت‌بدنی شهرداری تهران. صص: ۶-۷.
- افشارپور، الهه. (۱۳۹۰). "بررسی تحقق اهداف سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی در ظرفیت‌سازی، ارتقاء و بهبود بهره‌وری و گسترش مالکیت عمومی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. صص: ۴۶-۴۷.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران. صص: ۶۶-۶۴.
- امیری، مجتبی و همکاران. (۱۳۹۲). "تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش". نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴. صص: ۹۷-۱۰۰.
- اولریش فن وایزشکر، ارنست؛ یونگ، اوران آر؛ فینگر، ماتیاس (۱۳۸۶). "محدودیت‌های خصوصی‌سازی". ترجمه محمد صفار، تهران، معاونت برنامه‌ریزی و ارزیابی سازمان خصوصی‌سازی. صص: ۳۳۸-۳۳۷.
- باقرزاده، فضل...؛ حمایت‌طلب، رسول؛ متقی‌پور، مهدی. (۱۳۸۱). "بررسی علل عدم شرکت دانش‌آموزان مقطع متوسطه در فعالیت‌های ورزشی فوق‌برنامه". نشریه حرکت، شماره ۱۱، صص: ۳۱-۲۳.
- بهرام نژاد، زهرا. (۱۳۸۶). "بررسی مقیاس‌های روند خصوصی‌سازی در روسیه، چین، هند، بولیوی، لهستان، برزیل". بولتن جهان خصوصی‌سازی، ش ۶ صص: ۴۸-۴۲.
- پاداش، دنیا. (۱۳۸۸). "اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه اصفهان. صص: ۵۹-۵۸.
- ثابتی، مریم. (۱۳۷۸). "تأسیسات و تجهیزات برنامه‌ها و نیروی انسانی کانون‌های ورزشی خواهران مناطق هفت‌گانه شهرستان مشهد". دانشگاه آزاد اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. صص: ۶۵-۶۳.
- جاشی، گوبال. (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. ص: ۱۲۴.
- جمالی قره خانلو، علی. (۱۳۸۴). "بررسی میزان بهره‌برداری از تأسیسات و اماکن ورزشی استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران. صص: ۶۹-۶۷.
- حیدری کرد زنگنه، غلامرضا. (۱۳۸۸). "راهکارهای ارتقای خصوصی‌سازی در ایران". پندار پارس. صص: ۱۰۷-۱۰۲.

- رحیمی بروجردی، علیرضا. (۱۳۸۵). "خصوصی سازی". تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول. صص: ۸۸-۸۶.
- ژانت بی، پارکز؛ بیورلی آر، کی؛ زنگر و جروم کورآترمن، ترجمه: محمد احسانی، مدیریت معاصر ورزش. (۱۳۸۲). انتشارات: دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول. تهران. صص: ۹۷-۹۴.
- سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش. (۱۳۸۴). "مطالعات تفصیلی توسعه ورزش حرفه‌ای". تهران، سیب سبز. صص: ۵۷-۱۴.
- طاهری، سعید. (۱۳۷۸). "بررسی وضعیت تربیت‌بدنی و ورزش کیهکیلیوه و بویراحمد، سازمان برنامه‌وبودجه. ص: ۹۷.
- 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.
- علیزاده، محمد حسین؛ تجاری، فرشاد. (۱۳۸۴). "بررسی شیوه‌های بهره‌وری اماکن تأسیسات و تجهیزات ورزشی، چکیده مقالات اولین کنگره ملی و بین‌المللی مدیریت ورزشی، اصفهان. ص: ۱۰۶.
- قدرتی، عبدالحسین. (۱۳۷۹). "توصیف برنامه‌ها، امکانات، تأسیسات و نیروی انسانی کانون‌های ورزشی دزفول از دیدگاه مدیران، مربیان، دانش آموزان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. صص: ۶۴-۶۳.
- محقق، محمدجواد. (۱۳۸۹). "الزامات خصوصی‌سازی و تجربه خصوصی‌سازی در برخی کشورها". جهان خصوصی‌سازی، ش ۱، صص: ۲۲-۱۰.
- منوریان، عباس. (۱۳۸۱). "خصوصی‌سازی: رویکردی تطبیقی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه". ش ۵۳ و ۵۴، صص: ۶۷-۴۷.
- مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد. (۱۳۸۸). "چالش‌ها و اقدامات خصوصی‌سازی و اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی". مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد. صص: ۱۶۲-۱۴۳.
- مهجوری، م. (۱۳۸۳). "رابطه خصوصی‌سازی و فعالیت‌های اقتصادی". روزنامه شرق، سال اول. شماره ۲۳۰، شنبه ۱۳ تیر. صص: ۵-۶.
- مهدوی، عبدالحمید. (۱۳۸۳). "بررسی فرایند خصوصی‌سازی در توسعه ورزش کشور و روش‌های آن". سازمان تربیت‌بدنی، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور. صص: ۵۶-۲۴.
- یوسفی، بهرام؛ کریمی و کامیار. (۱۳۸۴). "توصیف اشتغال‌زایی باشگاه‌های ورزش بخش خصوصی، چکیده مقالات اولین کنگره ملی و بین‌المللی مدیریت ورزشی، اصفهان. ص: ۱۲۳.
- Aldousari, Badi, M. A. (2004). "Sport development in Kuwait". Unpublished doctoral dissertation Ohio state university. PP: 86-88.
- 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.
- Newman, K. (2001). " Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank", International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 3, PP: 68-70.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

محرم‌زاده، مهرداد؛ غایب زاده، شهروز و توکلی انگوت، سخاوت. (۱۳۹۴). « بررسی چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ورزش شهرستان‌ها». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵ (۱۰)، ۷۳-۸۴.