

شناسایی پیامدهای خصوصی سازی در ورزش کشور بر اساس روش تحلیل تم

سجاد علی پور^۱

کیوان شعبانی مقدم^۲

اسماعیل شریفیان^۳

محمد نیکروان^۴



[10.22034/SSYS.2022.2416.2741](https://doi.org/10.22034/SSYS.2022.2416.2741)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵

چکیده

این پژوهش باهدف شناسایی پیامدهای خصوصی سازی در ورزش کشور اجرا شد. روش پژوهش کیفی و تحلیل اکتشافی می باشد که با روش تحلیل مضمون (تم) انجام شده است. جهت گردآوری اطلاعات، از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۹ تن از کارشناسان و متخصصان حوزه ورزش، افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمانها و نهادهای ورزشی، مربیان و نخبگان ورزشی استفاده شده است. تحلیل داده ها در فرایند کدگذاری با کمک نرم افزار MAXQDA منجر به شناسایی ۳۰ مقوله در قالب دو کد محوری پیامدهای مثبت و منفی خصوصی سازی ورزش شد. تفسیر و تحلیل یافته های پژوهش نشان داد که پیامدهای منفی خصوصی سازی در سطح ورزش کشور بیش از پیامدهای مثبت بوده و گسترده ترین پیامدهای منفی خصوصی سازی در سطح مدیریتی و باشگاهی وجود دارد.

واژگان کلیدی: تحلیل اکتشافی، پیامد، خصوصی سازی، ورزش، تحلیل تم.

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

^۲ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

Email: shabanimoghadam1976@gmail.com

^۳ دانشیار وزارت علوم تحقیقات و فناوری دانشگاه باهنر کرمان، کرمان، ایران.

^۴ استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

مقدمه

امروزه، بحث خصوصی‌سازی^۱، در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته است و صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنا نیست. در کشور ما نیز با مطرح شدن خصوصی‌سازی در برنامه اول توسعه و گذاری ورزش و تصدی امور آن به بخش خصوصی در برنامه سوم توسعه در دستور کار دولت قرار گرفت ولی به نظر می‌رسد این موضوع با مشکلاتی مواجه باشد در این خصوص بیان شده است که سهم ورزش در اقتصاد ملی رابطه‌ای مستقیم با میزان سرمایه‌گذاری در آن دارد که در وضعیت حاضر در کشور ما میزان آن در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته اندک است در کشورهای ایتالیا، انگلستان و آلمان نسبت اقتصاد ورزش به تولید ناخالص داخلی به ترتیب برابر ۲ درصد، ۱/۷ درصد و ۱/۴ درصد و برای ایران ۳۸ صدم درصد گزارش شده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹، ۵۰). در حال حاضر ورزش به‌عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار بر رشد اقتصادی هر کشوری مورد توجه بوده و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود. صنعت ورزش به سرعت جهانی گشته، قلمرو آن همه جا را فرا گرفته و بسیار وسیع و گسترده شده است. صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم نموده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (کشاوری، ۱۳۹۹، ۱۴۰).

خصوصی‌سازی در ورزش یعنی به وجود آوردن شرایط لازم برای فعالیت بخش خصوصی در راستای تعمیم و گسترش ورزش در کشور است. پس باید چارچوب قانونی مناسبی برای واگذاری‌ها تدوین شود. مکانیزم‌هایی برای جلوگیری از سوءاستفاده‌ها ایجاد شود و واگذاری‌ها به صورت شفاف و رسمی باشد (زردشتیان، ۱۳۹۸، ۱۴۱). به اعتقاد اکثر کارشناسان، باشگاه‌ها زمانی درآمدزا می‌شوند که ورزش خصوصی شود. هرچند خصوصی‌سازی با موانع بسیاری روبه‌رو می‌باشد (دلدار و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۱)، اما خصوصی‌سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری اماکن ورزشی و رونق اقتصادی صنعت ورزش کند. اگر اماکن ورزشی در دست بخش خصوصی باشند، درآمدزا می‌شوند. چون مهم‌ترین هدف بخش خصوصی کسب درآمد و سودآوری است، علاوه بر آن خرید سهام هر باشگاه به رشد و توسعه آن تیم کمک شایانی می‌کند و استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه در مورد افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها، چشم‌انداز مثبتی از صنعت و باشگاه‌های ورزشی در آینده را نوید می‌دهد (بالول^۲ و همکاران، ۲۰۲۱، ۵۸۱). یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از کسب مزایای بسیار زیادی در این زمینه است؛ بطوریکه این بخش می‌تواند نقش

^۱ Privatization

^۲ Balwel

شناسایی پیامدهای خصوصی‌سازی در ورزش کشور بر اساس روش تحلیل تم

مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و اهدافی از قبیل اشتغال‌زایی داشته باشد (بولارینوا^۱، ۲۰۲۱، ۸۳). پورذبیح و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی پرداختند و عنوان نمودند که مدیران ورزشی می‌توانند با بررسی دقیق فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری و اجرای صحیح این راهبرد موجب بهبود عملکرد و همچنین افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی و در نتیجه رشد ورزش کشور گردند. امانی (۱۳۹۷) با بررسی الگوی پارادایمی پیاده‌سازی خصوصی‌سازی در ورزش ایران بیان کرد که پیامدها شامل پیامدهای سیاسی-اقتصادی، پیامدهای فرهنگی-اجتماعی، پیامدهای نیروی انسانی، پیامدهای ساختاری و پیامدهای ورزش همگانی-حرفه‌ای می‌باشد (امانی، ۱۳۹۷).

داگلاس^۲ (۲۰۲۲) دریافتند خصوصی‌سازی خطراتی مانند عدم برگشت پول، زمان‌بر بودن فرایند به سود رسیدن، ضعف در ساختار سازمان‌های دولتی می‌شود. همچنین این امر فرصت‌های مانند تزریق پول جدید، توسعه و پیشرفت و ارائه بهتر خدمات می‌شود (۹). تومیکاوا و گوتو^۳ (۲۰۲۲) گزارش کردند خصوصی‌سازی کارایی را افزایش می‌دهد. با این حال خصوصی‌سازی می‌تواند مانع برای تلاش‌های مدیریتی برای گرفتن معافیت‌های مالیاتی شود (۱۰).

خصوصی‌سازی در ورزش به خودی‌خود مفید و سودآور نیست و بدون وجود مجموعه‌ای از شرایط نمی‌توان پیش‌بینی کرد که صرفاً اجرای فرایند خصوصی‌سازی در ورزش باعث ایجاد منافع می‌شود. ثبات اقتصادی، آزادسازی اقتصادی، وجود شرایط رقابت کامل در اقتصاد، ایجاد چهارچوب‌های 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 می‌شوند (پاداش، ۱۳۸۸: ۵۸)؛ بنابراین، خصوصی‌سازی در صنعت ورزش اگر در شرایط مناسب و با ابزار و روش‌های مؤثر و درستی انجام نشود، به‌هیچ‌وجه مشکلات موجود در ورزش را حل نخواهد کرد. این در حالی است که یکی از مراحل اساسی در این راه، گام برداشتن در راه خصوصی‌سازی از طریق واگذاری باشگاه‌های ورزشی و اماکن ورزشی ذکر شده است؛ غافل از اینکه در برخی استان‌ها این واگذاری شاید به دلیل وجود صنعت و حمایت‌های همه‌جانبه از ورزش اثرهایی مثبتی داشته باشد؛ اما در استان‌های محرومی مانند کرمانشاه، به دلیل پایین بودن درآمد سرانه مردم و نبود حمایت جدی از ورزش، کورسوه‌های توسعه ورزشی نیز با واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی از بین خواهند رفت؛ زیرا، بخش خصوصی به فکر درآمدزایی است و به دنبال شناسایی استعدادها و ظرفیت‌های ورزشی آینده‌ساز در استان‌های محروم نیست؛ در نتیجه، زمینه برای رکود ورزش

^۱ Bolarinwa

^۲. Douglass

^۳. Tomikawa, Goto

استان‌های محروم رفته‌رفته فراهم می‌شود. هدف این پژوهش، تعیین کمی واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی نیست؛ بلکه هدف، شناسایی و اولویت‌بندی آثار و پیامدهای خصوصی‌سازی در ورزش ایران است. شایان‌ذکر است که هیچ‌گونه منبع معتبری که به پیامدهای خصوصی‌سازی ورزش کشور اشاره‌ای کرده باشد، یافت نشد. ورزش مقوله‌ای چندبعدی در حیطه پرورشی، اوقات فراغت سالم، قهرمان‌پروری و ارتقای ورزش حرفه‌ای است؛ بنابراین، نبود دقت کافی و نبود توجه لازم به عوامل تضعیف‌کننده آن می‌تواند باعث آسیب جدی به همه اقسام جامعه شود. امید است این پژوهش بتواند با قرار دادن یافته‌های مفید مسئولان را در این زمینه یاری دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون پژوهش‌های جامعی در زمینه شناسایی و اولویت‌بندی آثار و پیامدهای خصوصی‌سازی در ورزش انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند، درباره ضرورت خصوصی‌سازی ورزش و موانع فراروی آن، توصیف وضعیت اماکن و تجهیزات ورزشی و نحوه بهره‌وری از این اماکن هستند؛ از این رو، این پژوهش به دنبال یافتن مهم‌ترین پیامدهای ناشی از خصوصی‌سازی ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش در سطح کشور است تا نه تنها اطلاعات ارزشمندی را در زمینه مشکلات موجود بعد از خصوصی‌سازی اماکن ورزشی فراهم آورد، بلکه با تأکید بر نظرهای نخبگان و متخصصان ورزش، راهکارهای مناسبی را ارائه دهد؛ بنابراین سؤال اساسی در این پژوهش این است که مهم‌ترین آثار و پیامدهای خصوصی‌سازی در ورزش کشور کدامند و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و به لحاظ ماهیت از نوع کیفی می‌باشد. روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر «مصاحبه نیمه ساختاریافته» با افراد خبره و صاحب‌نظر است. برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌برداری ارجاعی زنجیره‌ای با روش گلوله برفی استفاده شد. در انتخاب نمونه آماری برای انجام مصاحبه سعی شده است که از ۱۹ نفر از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت‌علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، مربیان و نخبگان ورزشی استفاده شود. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون (تم) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA^{۲۲} انجام گردید. بنابراین، کدگذاری (در این پژوهش از کدگذاری باز استفاده می‌شود) پیش‌نیازی برای شکل‌گیری یا استخراج مضمون‌ها در متن است. شش مرحله برای انجام تحلیل تم ارائه شده است که عبارت‌اند از: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) جست‌وجو برای تم‌ها، (۴) مرور مضمون‌ها، (۵) تعریف و نام‌گذاری نهایی مضمون‌ها و (۶) تولید گزارش. (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶: ۷۴).

۱ . Braun & Clarke

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

به منظور تأمین روایی و پایایی پژوهش، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ (۱۹۸۲) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در پژوهش ها کمی است. به این منظور و بر پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری، مبنایی برای حصول روایی و پایایی در پژوهش کیفی محسوب می شود. برای کسب قابلیت اعتبار، نمونه گیری تا رسیدن داده ها به حد اشباع ادامه پیدا کرد و از راه روایی صوری به وسیله ده نفر از مدیران سازمان (پنل خبرگان) ارزیابی شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت کنندگان ارائه شد و آن ها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی انتقال پذیری سعی شد مشارکت کنندگان در پژوهش از سطوح مختلف سازمانی با تخصص و تجربیات متفاوت انتخاب شوند. اطمینان پذیری یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی یافته های پژوهش است که در پژوهش حاضر از ضبط کامل مصاحبه ها به منظور ایجاد امکان بررسی چندباره داده ها و امکان کدگذاری به وسیله همکار استفاده شد و از طولانی شدن زمان جمع آوری داده (انجام مصاحبه ها) تا حد امکان خودداری و از همه مشارکت کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد. تأیید پذیری نشان دهنده ارتباط داده ها با منابع، ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. تشریح کامل مراحل پژوهش اعم از جمع آوری داده ها، تحلیل و شکل گیری کدها در اختیار چند تن از مشارکت کنندگان در پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام و نتایج حاصل شده در پژوهش تأیید شود.

یافته های پژوهش

در ابتدا، ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های شرکت کننده در مصاحبه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. نمونه های منتخب از جامعه آماری برای مصاحبه

ردیف	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تخصصی	سابقه کار اجرایی (سال)
۱	زن	دکتری	تربیت بدنی	۱۰
۲	زن	کارشناسی	تربیت بدنی	۱۳
۳	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۲۱
۴	زن	دکتری	تربیت بدنی	۱۵
۵	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۲۳
۶	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۴
۷	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۳۷

^۱ Guba & Lincoln

۸	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۳۰
۹	زن	دکتری	تربیت بدنی	۱۰
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۵
۱۱	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۱۲
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۳۰
۱۳	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۱۴
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۵
۱۵	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۲۱
۱۶	زن	دکتری	تربیت بدنی	۱۵
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۲۰
۱۸	مرد	دکتری	تربیت بدنی	۱۳
۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۳۱

در ادامه، به منظور تحلیل تم باید داده‌ها کدگذاری شوند. در پژوهش حاضر کدگذاری بر اساس حروف انگلیسی و اعداد و به شرح زیر انجام شده است. لازم به ذکر است که حرف لاتین A به عنوان نشانگر مصاحبه در کدگذاری انتخاب و اعداد کنار آن به ترتیب بیانگر شماره مصاحبه و شماره نکته کلیدی مستخرج از مصاحبه می‌باشد به عنوان مثال A-۵-۱۲ نشان از نکته کلیدی دوازدهم از مصاحبه شماره ۵ می‌باشد. برای یافتن تم‌ها، ابتدا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها کدگذاری و دسته‌بندی شده‌اند، سپس تم‌های حاصل از داده‌ها تعیین و نام‌گذاری شده‌اند. در جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل تم همراه با دسته‌های تم‌ها و خلاصه‌ای از کدهای مربوطه ارائه شده است. با توجه به اینکه در این پژوهش بالغ بر ۶۰ ساعت مصاحبه انجام شده است و توضیح تم‌ها بسیار گسترده می‌باشد، گزیده‌ای از توضیح تم‌ها و خلاصه‌ای از کدها در ادامه ارائه شده است.

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

جدول ۲. تحلیل تم همراه با کدهای مربوط به هر تم

تم اصلی	تم فرعی سطح اول	تم فرعی سطح دوم	کدها	
پیامدهای مثبت تخصصی سازی	مدیریت بهینه	مدیریت بهینه در به کارگیری اماکن و تجهیزات ورزشی	A-۱-۱, A-۲-۱, A-۶-۱, A-۱۷-۵, A-۱۸-۱۱, A-۱۹-۱	
		مدیریت ریسک	A-۲-۲, A-۴-۱, A-۱۳-۳	
		تمرکززدایی	A-۲-۳, A-۱۱-۲۴, A-۱۵-۱۱	
	سیاست گذاری و کنترل اقتصادی ورزشی	سیاست گذاری و کنترل اقتصادی ورزشی	سیاست گذاری و کنترل اقتصادی ورزشی	A-۱-۲, A-۲-۴, A-۱۰-۲,
			کاهش فساد مالی	A-۳-۱, A-۱۱-۲۳,
	کاهش هزینه ها	کاهش هزینه ها	کاهش هزینه های تدارک محصولات و خدمات	A-۳-۲, A-۱۳-۱
			کاهش هزینه نگهداری	A-۱-۳, A-۷-۲۰,
			استقلال نهادهای ورزشی فدراسیون ها، انجمن ها، هیئت ها و کمیته ملی المپیک	A-۲-۵, A-۵-۲, A-۱۳-۱
	پیامدهای مثبت در سطح باشگاه	پیامدهای مثبت در سطح باشگاه	تشکیل سازمان های ورزشی غیردولتی فعال	A-۴-۲, A-۶-۴,
			تسکین و تقویت باشگاه های خصوصی ورزشی در امر ورزش	A-۱-۴, A-۵-۳,
شفافیت در انعقاد قراردادهای مربیان و ورزشکاران			A-۳-۳, A-۹-۱, A-۱۳-۶, A-۱۵-۳, A-۱۹-۷	
توسعه ورزش قهرمانی			A-۴-۴, A-۶-۶, A-۱۰-۴,	
پیامدهای مثبت ورزشی	ارتقا سطح ورزش قهرمانی	A-۱-۷, A-۶-۷, A-۸-۴۴, A-۱۵-۲		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۵-۴,	توسعه کارکردهای ورزشی مانند درمان بیماری‌ها		
A-۲-۸, A-۳-۵, A-۱۳-۷	شرکت دادن هیئت‌ها در مزایده‌ها		
A-۱-۸, A-۷-۲۳, A-۱۵-۵, A-۱۷-۴, A-۱۸-۱۰, A-۱۹-۵	مقررات زدایی در ورزش		
A-۷-۲۴, A-۸-۴۸	رقابتی بودن محیط حاکم بر باشگاه‌ها	پیامدهای محیطی	
A-۴-۵, A-۱۰-۶,	افزایش جذب گردشگری در بین شهرهای مختلف		
A-۳-۶, A-۶-۹,	ایجاد رقابت در بخش‌های مختلف ورزش		
A-۲-۱۰, A-۹-۳,	توانایی و توسعه روابط بر اساس اعتماد و سود متقابل		
A-۱-۱۱, A-۵-۷, A-۱۱-۲۲,	تأمین منافع مصرف‌کنندگان		
A-۴-۷, A-۵-۸,	افزایش رفاه اقتصادی و اجتماعی در تسهیلات ورزشی		
A-۲-۱۱, A-۸-۴۲,	افزایش رقابت		
A-۱۰-۲۹	موارد کیفی ملموس		
A-۴-۹, A-۱۵-۷	تولید تجهیزات ورزشی توسط شرکت‌های خصوصی	افزایش تولید تجهیزات ورزشی	
A-۱-۱۲, A-۶-۱۱, A-۱۰-۸, A-۱۷-۱۵, A-۱۸-۹	افزایش تجهیزات و وسایل استاندارد		
A-۱-۲۲, A-۶-۳۱	پاسخگویی		

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۴-۱۰, A-۵-۱۰, A-۱۱-۲۰, A-۱۸- ۱۲, A-۱۹-۸	کاهش اندازه سازمان های دولتی ورزشی	پیامدهای مثبت حوزه دولت	
A-۱-۱۳, A-۱۱-۱۹,	کاهش کنترل دولتی بر بودجه و امور مالی باشگاه ها		
A-۵-۱۱, A-۶-۱۲,	کاهش بوروکراسی		
A-۱۲-۱۵, A-۷-۲۶,	حذف موانع اداری دست و پاگیر		
A-۱۱-۲۶, A-۱۵-۱۲	افزایش نقش حمایتی و نظارتی دولت بجای دخالت در امور ورزش		
A-۲-۱۶, A-۸-۳۹,	آزادسازی سازی دولت از امر تصدی گری و فشارهای مالی آن		
A-۹-۱۰, A-۱۰-۹,	کاهش بار مالی دولت		
A-۱-۱۴, A-۳-۱۱	کاهش حجم دخالت دولت در اقتصاد		
A-۶-۱۴, A-۷-۲۸, A-۱۳-۹, A-۱۷-۳, A-۱۹-۴	کاهش حیف و میل های مناسبات دولتی		
A-۴-۱۲, A-۵-۱۴,	افزایش درآمد دولت از طریق فروش دارایی ها		
A-۱۱-۲۸, A-۱۵-۸	ایجاد مشاغل جدید	افزایش اشتغال	بهبود عملکرد و بهره وری
A-۲-۱۹	بهبود کارایی ورزش		
A-۶-۱۵, A-۸- ۳۷, A-۱۳-۱۱	ساختار عملکرد گرا		
A-۱۳-۱۲, A-۱۶-۸	برخورداری از سیستم ارزیابی عملکرد		
A-۱-۱۸	صرفه جویی در مقیاس		
A-۹-۱۱, A-۱۰-۱۱,	افزایش تولید ناخالص داخلی		
A-۳-۱۳,	استفاده بهینه از منابع ملی		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۴-۱۴, A-۵-۱۵,	منابع مالی و رفع کاهش کسری بودجه	مدیریت بهینه منابع	
A-۱-۱۹, A-۳-۱۴, A-۴-۱۵,	توانایی تخصیص منابع		
A-۸-۳۶, A-۱۰-۱۲, A-۱۷-۲, A-۱۸-۸, A-۱۹-۹	سپردن تخصیص منابع به بخش خودسامان بازار		
A-۱-۲۰, A-۹-۱۲	توزیع ثروت و درآمد		
A-۱۷-۱۰	آزادسازی اقتصادی		
A-۲-۲۱, A-۸-۳۴,	انعطاف پذیری و سرعت در تصمیم گیری	پیامدهای سازمانی	
A-۵-۱۷, A-۱۱-۱۷,	ساختارهای تخت و مؤثر		
A-۶-۱۷	افزایش سطح رضایت شغلی		
A-۳-۱۷, A-۱۵-۲۹	بهبود آموزش کارکنان		
A-۲-۲۳, A-۷-۳۳,	ثبات ایمنی و بهداشت در مراکز آموزشی		
A-۵-۱۸, A-۹-۱۴,	کاهش نرخ رشد بهره‌وری	فقدان برنامه‌های توسعه‌ای و بهره‌وری در ابعاد مختلف ورزش	
A-۸-۳۱, A-۱۶-۹	فقدان برنامه‌ریزی کلان		
A-۱-۲۳, A-۳-۱۹, A-۵-۱۹, A-۱۶-۱۰	ملزم نبودن بخش خصوصی در استعدادیابی		
A-۷-۳۴,	کاهش رشته‌های ورزشی		
A-۲-۲۴, A-۶-۱۸, A-۱۸-۱۴	وجود اهداف مبهم، چندگانه و متضاد		
A-۹-۱۵, A-۱۰-۱۴, A-۱۹-۱۰, A-۱۹-۱۱	افزایش هزینه‌های اجرایی		
A-۳-۲۱	ناتوانی در شناسایی و انتخاب اماکن قابل واگذاری		
A-۱-۲۴, A-۵-۲۱,	گسترش اجاردهی بجای مالکیت		

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۴-۱۷, A-۱۰-۱۱, A-۱۶-۱۱	ناهماهنگی در پرداختها	کاهش بهره‌وری فضاها و اماکن ورزشی	
A-۶-۲۰,	تغییر کاربری فضاهای ورزشی		
A-۱-۲۸, A-۸-۲۹, A-۱۳-۱۸, A-۱۵۳۳	افزایش تخریب و فرسودگی اماکن ورزشی		
A-۳-۲۲, A-۱۱-۱۵,	کاهش میزان بهره‌وری اماکن و تجهیزات ورزشی		
A-۱-۲۹, A-۶-۲۱, A-۱۳-۱۹	کمبود زمین و املاک موردنیاز در داخل شهرها		
A-۷-۳۷, A-۹-۱۷, A-۱۶-۸	شتاب در واگذاری‌های بدون توجه به ایجاد محیط و فضای من		
A-۵-۲۳, A-۱۰-۱۷,	نبود تعهدات مالی قوی و مستحکم برای جبران خسارت وارد شده	مشخص نبودن آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری	
A-۴-۱۹	ضعف در تعیین ضمانت‌نامه		
A-۲-۲۶	نامناسب بودن قوانین موجود برای خصوصی سازی		
A-۱-۳۰, A-۶-۲۳,	صدور سهام خصوصی عادلانه		
A-۳-۲۳, A-۱۳-۲۰	ساختارهای ناهماهنگ با شرایط جدید		
A-۱-۳۱, A-۸-۲۷,	آشکار شدن قوانین نامطمئن و ناقص مالکیت		
A-۱۱-۱۴,	خلأ و ابهامات قانونی فراوان		
A-۱۴-۱۶	شکاف قانونی در زمینه قوانین کار		
A-۱-۳۲, A-۶-۲۴, A-۱۰-۱۸, A-۱۷-۶, A-۱۹-۲	زمان‌بر بودن ارائه مجوزهای قانونی		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۶-۲۵, A-۷-۳۹,	نبود سازوکارهای حقوقی مستحکم در اعمال قانون و تخلفات		پامدهای منفی ابعاد مدیریتی
A-۱-۳۷, A-۹-۲۰,	انتخاب مشاوران مالی نامناسب توسط بخش خصوصی		
A-۳-۲۵, A-۴-۲۱,	نبود مدیران شایسته و متخصص در بخش خصوصی		
A-۲-۲۸, A-۱۱-۱۲,	فقدان تجربه در بخش خصوصی		
A-۵-۲۵,	استفاده نشدن از تجربیات موفق یا ناموفق پیشین		
A-۱-۳۸, A-۸-۲۵,	ضعف هماهنگی در بخش خصوصی		
A-۹-۲۱, A-۱۵-۲۶	فقدان سیستم نظارتی قوی برای کنترل امور مرتبط با خصوصی سازی		
A-۱-۳۹, A-۶-۲۶,	واگذاری سودآور به افراد خاص وابستگان تصمیم گیرندگان		
A-۵-۲۷, A-۱۰-۱۹,	فقدان سیاست‌های روشن حمایتی و هدایتی		
A-۱-۴۰, A-۷-۴۱,	ناکارآمدی مدیریتی		
A-۱۳-۲۱	نبود کارشناسان فنی و تحصیل کرده ورزشی و باتجربه		
A-۴-۲۲, A-۱۰-۲۰,	فقدان انگیزه در سطوح مدیریتی		
A-۱-۴۱, A-۳-۲۷,	تصمیم گیری بیش از حد، متمرکز		
A-۶-۲۸, A-۸-۲۳, A-۱۱-۱۱,	پیروی از دستورالعمل‌های غیربومی		
A-۱۰-۴۱,	نگرش اقتدارگرایانه و از بالا به پایین		
A-۵-۲۸,	عدم استفاده از کارشناسان و متخصصان در حوزه مدیریت		
A-۱-۴۶, A-۱۰-۲۱,	تغییرات مدیریتی فراوان در سطح باشگاه		

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۲-۳۰, A-۹-۴۳,	فقدان مدیران لایق		
A-۶-۲۹, A-۱۰-۲۲, A-۱۳-۲۲, A-۱۷-۷	نبود بستر مناسب اقتصادی و مدیریتی در کشور		
A-۱-۴۷	ضعف مهارت های مدیریتی در اقتصاد بازار		
A-۴-۲۵,	انحصار طلبی مدیران		
A-۱-۴۸, A-۳-۲۹,	نبود برنامه ای مدون و سازمان یافته بین بخش خصوصی و ادارات ورزشی		
A-۲-۳۲, A-۴-۲۷, A-۸-۲۱	مجهز نشدن فضاهای موجود و فضاهای طبیعی برای گسترش ورزش همگانی توسط ادارات ورزش، شهرداری ها و سایر نهادهای دولتی با اهتمام به بخش خصوصی در ورزش	فقدان	
A-۵-۳۰, A-۶-۳۱, A-۱۰-۲۷,	کاهش حضور ورزشکاران کم درآمد و متعدد در کلاس های ورزشی در رده های مختلف سنی به دلیل بالا بودن هزینه کلاس ها	مسئولیت پذیری مدیران ادارات و مسئولین هیئت های ورزشی	
A-۹-۲۳, A-۱۰-۲۳,	نبودن مطالعات کافی در حوزه خصوصی سازی ورزش		
A-۱-۵۰, A-۳-۳۱,	وجود مشکلات زیرساختی برای واگذاری		
A-۵-۳۲, A-۶-۳۲, A-۱۰-۲۴,	استفاده نکردن صحیح از منابع و تسهیلات موجود		
A-۲-۳۴, A-۸-۲۰,	عملکرد نامناسب در نگهداری و تعمیرات		
A-۳-۳۲, A-۴-۲۹,	نبود عدالت اجتماعی در توزیع سانس ها و امکانات ورزشی	فقدان حمایت های همه جانبه از ابعاد مختلف ورزش	
A-۷-۴۵,	کاهش تمایل جوانان و نوجوانان به فعالیت های ورزشی		
A-۶-۳۳, A-۱۳-۲۴	کاهش هواداران باشگاه ها و تیم های ورزشی		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۵-۳۴	کاهش استعدادیابی و ظرفیت‌های ورزشی آینده‌ساز		پیامدهای اخلاقی، فرهنگی و قانونی
A-۱-۵۲, A-۴-۳۱,	آسیب‌پذیر بودن هیئت‌های ورزشی		
A-۱۴-۱۳	محدودیت‌های محیط قانون‌گذاری و نظارتی		
A-۱-۱, A-۲-۱, A-۶-۱, A-۱۷-۵, A-۱۸-۱۱, A-۱۹-۱	برنگرداندن اجاره‌های واریزی به حساب شهرستان‌ها		
A-۲-۲, A-۴-۱, A-۱۳-۳	بی‌توجهی بخش خصوصی به اقبال طبقه پایین از نظر درآمد		
A-۲-۳, A-۱۱-۲۴, A-۱۵-۱۱	تمایل نداشتن مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی		
A-۱-۲, A-۲-۴, A-۱۰-۲,	نداشتن توانایی مالی عامه مردم در استفاده از خدمات ورزشی		
A-۳-۱, A-۱۱-۲۳,	فساد در فرایند خصوصی‌سازی و افزایش فساد اداری		
A-۳-۲, A-۱۳-۱	عملکرد ضعیف سازمان‌ها و ارگان‌ها در امر تبلیغ	عدم وجود فرهنگ	
A-۱-۳, A-۷-۲۰,	فراخوان عمومی آگهی خصوصی‌سازی	منطبق با سیاست‌ها	
A-۲-۵, A-۵-۲, A-۱۳-۱	توجه نکردن به جنبه فرهنگی ورزش در بخش خصوصی	ی خصوصی‌س	
A-۴-۲, A-۶-۴, A-۱-۴, A-۵-۳,	تبلیغ و فرهنگ‌سازی نامناسب مطبوعات و صداوسیما	ازی	

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۳-۳, A-۹-۱, A-۱۳-۶, A-۱۵-۳, A-۱۹-۷	تأثیر منفی بر منزلت اجتماعی قهرمانان نام آور و پیشکسوت به دلیل پرداخت هزینه برای استفاده از امکانات و تجهیزات در اماکن ورزشی در بخش خصوصی	پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی	
A-۳-۳, A-۹-۱, A-۱۳-۶, A-۱۵-۳, A-۱۹-۷	پیشرفت نداشتن ورزش همگانی و قهرمانی بانوان به دلیل توزیع نامناسب و کمبود فضاهای ورزشی در بخش خصوصی		
A-۴-۴, A-۶-۶, A-۱۰-۴,	کاهش استفاده بانوان از مراکز ورزشی		
A-۱-۷, A-۶-۷-A-۸-۴۴, A-۱۵-۲	نادیده گرفتن ابعاد تربیتی		
A-۵-۴,	بی توجهی بخش خصوصی به اقشار طبقه پایین		
A-۲-۸, A-۳-۵, A-۱۳-۷	فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از برون سپاری		
A-۱-۸, A-۷-۲۳, A-۱۵-۵, A-۱۷-۴, A-۱۸-۱۰, A-۱۹-۵	وجود موانع اجتماعی در خصوصی سازی اماکن ورزشی		
A-۷-۲۴, A-۸-۴۸	توجه ضعیف بخش خصوصی به مسئله بیکاری		
A-۴-۵, A-۱۰-۶,	تبدیل عرصه ورزشی کشور به منبعی درآمدزا برای عده ای خاص		
A-۳-۶, A-۶-۹,	انزجار عمومی نسبت به کارآفرینان خصوصی		
A-۲-۱۰, A-۹-۳,	توجه بیش از حد به فوتبال و غفلت از خصوصی سازی دیگر رشته		
A-۱-۱۱, A-۵-۷, A-۱۱-۲۲,	تغییر نگرش مردم و شهروندان به امر ورزش		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۴-۷, A-۵-۸,	کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی در استان‌ها	پیامدهای ناشی از پایین بودن سرانه ورزش و کمبود امکانات	
A-۲-۱۱, A-۸-۴۲,	کاهش حمایت و سهم ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با واگذاری اماکن		
A-۷-۲۵, A-۱۵-۹	بی‌توجهی به رفع نیازهای فضا و امکانات ورزش قهرمانی		
A-۴-۹, A-۱۵-۷	گسترش نیافتن ورزش در محلات و روستاها با خصوصی‌سازی		
A-۱-۱۲, A-۶-۱۱, A-۱۰-۸, A-۱۷-۱۵, A-۱۸-۹	پایین بودن مشارکت بخش خصوصی در امر ورزش قهرمانی		
A-۲-۱۴, A-۳-۹,	اختلال در قیمت‌گذاری مناسب خدمات باشگاه‌های خصوصی	قیمت‌گذاری‌های نامناسب	
A-۴-۱۰, A-۵-۱۰, A-۱۱-۲۰, A-۱۸-۱۲, A-۱۹-۸	تصمیم‌گیری بخش خصوصی بر اساس قیمت‌های بازاری		
A-۱-۱۳, A-۱۱-۱۹,	قیمت‌گذاری نامناسب اجاره برای اماکن ورزشی		
A-۵-۱۱, A-۶-۱۲,	استفاده نامناسب از رویه‌های علمی برای قیمت‌گذاری بلیت		
A-۱۲-۱۵, A-۷-۲۶,	فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت و بلندمدت	پیامدهای منفی حوزه سرمایه‌گذاری	
A-۱۱-۲۶, A-۱۵-۱۲	فقدان جمع‌پس‌انداز قابل‌توجه در سرمایه‌داران داخلی		
A-۲-۱۶, A-۸-۳۹,	بازگشت نیافتن سرمایه در کوتاه‌مدت		
A-۹-۱۰, A-۱۰-۹,	فقدان مشوق‌های مالی و مالیاتی		

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۱-۱۴, A-۳-۱۱	نبود تسهیلات دولتی کافی برای باشگاهها و اماکن خصوصی		
A-۶-۱۴, A-۷-۲۸, A-۱۳-۹, A-۱۷-۳, A-۱۹-۴	اطمینان نکردن به سرمایه گذاری در ورزش به دلیل عدم توسعه یافتگی صنعت ورزش		
A-۴-۱۲, A-۵-۱۴,	نبود وام بانکی با بهره اندک و فقدان تسهیلات ویژه قانونی و اجرایی از سوی سازمان ورزش		
A-۱۱-۲۸, A-۱۵-۸	بازدهی نامناسب سرمایه های بخش خصوصی ورزش		
A-۲-۱۹	نبود تسهیلات لازم و سریع برای اعطای مجوز، صدور نقشه برای ایجاد اماکن ورزشی از سوی شهرداریها		
A-۶-۱۵, A-۸-۳۷, A-۱۳-۱۱	کاهش انگیزه سرمایه گذاری		
A-۱۳-۱۲, A-۱۶-۸	افزایش ترس از عواقب خصوصی سازی در ورزش		
A-۱-۱۸	از بین رفتن انگیزه رقابت در بین ثروتمندان، خیرین و نیکوکاران در همکاری با شهرداریها برای ساخت وساز فضاهای ورزشی		
A-۹-۱۱, A-۱۰-۱۱,	فقدان عزم کافی		
A-۳-۱۳,	پایین بودن انگیزه حمایت کنندگان مالی		
A-۴-۱۴, A-۵-۱۵,	نبود خلاقیت و کارآفرینی بخش خصوصی برای پذیرش خطر و آمادگی اداره تشکیلات وسیع		
A-۱-۱۹, A-۳-۱۴, A-۴-۱۵,	تولید کالاهای لوکس سودآور به جای تولید کالاهای ضروری		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۸-۳۶, A-۱۰-۱۲, A-۱۷-۲, A-۱۸-۸, A-۱۹-۹	شفافیت نداشتن اطلاعات مالی باشگاه برای واگذاری	شفافیت	
A-۱-۲۰, A-۹-۱۲	فقدان آمار و اطلاعات دقیق از وضع موجود اماکن ورزشی		
A-۳-۱۵, A-۱۳-۱۵	شفاف نبودن قراردادها و مشخص نبودن مالکیت در آن		
A-۲-۲۱, A-۸-۳۴,	فقدان اصلاحات در بخش مالی		
A-۵-۱۷, A-۱۱-۱۷,	نبود واقع گرایی		
A-۶-۱۷	کاهش سلامت جامعه	کاهش ایمنی و بهداشت	
A-۳-۱۷, A-۱۵-۲۹	عدم توسعه برنامه‌های ملی سلامت		
A-۲-۲۳, A-۷-۳۳,	کاهش توسعه شبکه ایمنی اجتماعی		
A-۵-۱۸, A-۹-۱۴,	بی‌توجهی مردم به تأثیرات ورزش در پیشگیری از بیماری‌ها		
A-۸-۳۱, A-۱۶-۹	ابهامات سیاسی در مورد خصوصی‌سازی	پیامدهای منفی سیاسی	
A-۱-۲۳, A-۳-۱۹, A-۵-۱۹, A-۱۶-۱۰	سنگ‌اندازی گروه‌های ذی‌نفعی		
A-۷-۳۴,	اعمال سیاست‌های محافظه‌کارانه		
A-۲-۲۴, A-۶-۱۸, A-۱۸-۱۴	نگاه کوتاه‌مدت سیاسی		
A-۹-۱۵, A-۱۰-۱۴, A-۱۹-۱۰, A-۱۹-۱۱	رابط گرایی شدید سیاسی در واگذاری اماکن ورزشی		
A-۳-۲۱	وجود باورها و ارزش‌های عقیدتی و سیاسی خاص در نظام		

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۱-۲۴, A-۵-۲۱,	مشارکت ندادن شرکت های خارجی در سرمایه گذاری برای اداره و ساخت اماکن ورزشی		
A-۴-۱۷, A-۱۰-۱۶, A-۱۶-۱۱	وجود محدودیت های سیاسی فراوان		
A-۶-۲۰,	بی ثباتی و نامطمئن اقتصادی ملی	پیامدهای منفی محیطی و اقتصادی	
A-۱-۲۸, A-۸-۲۹, A-۱۳-۱۸, A-۱۵-۳۳	کارایی ضعیف و نقص در سیستم بازار		
A-۳-۲۲, A-۱۱-۱۵,	بازارهای مالی ضعیف		
A-۱-۲۹, A-۶-۲۱, A-۱۳-۱۹	نبود وجود بازارهای مالی گسترده و مؤثر		
A-۷-۳۷, A-۹-۱۷, A-۱۶-۸	مقاومت مردم، جناح ها و گروه های سیاسی به دلایلی چون فقر، بیکاری و از دست دادن ...		
A-۵-۲۳, A-۱۰-۱۷,	تنوع نژادی و دخالت آنها در تصمیم گیری ها		
A-۴-۱۹	افزایش نرخ هزینه		
A-۲-۲۶	افزایش هزینه های ورودی ثبت نام		
A-۱-۳۰, A-۶-۲۳,	هزینه زیاد ساخت استادیوم ها و زمین های ورزشی		
A-۳-۲۳, A-۱۳-۲۰	هزینه های سنگین تبلیغات		
A-۱-۳۱, A-۸-۲۷,	هزینه بر بودن باشگاه به دلیل انباشتگی زیان قبل از واگذاری		
A-۱۱-۱۴,	فقدان حاکمیت منطق هزینه-فایده در باشگاه ها		
A-۱۴-۱۶	ریسک بالای ساخت اماکن ورزشی		

کدها	تم فرعی سطح دوم	تم فرعی سطح اول	تم اصلی
A-۱-۳۲, A-۶-۲۴, A-۱۰-۱۸, A-۱۷-۶, A-۱۹-۲	افزایش بدهی‌های باشگاه‌های خصوصی	کاهش بزه‌داری	
A-۶-۲۵, A-۷-۳۹,	سودآوری کمتر باشگاه‌های خصوصی		
A-۱-۳۷, A-۹-۲۰,	تدوین و اجرای نامناسب نظام ایجاد، اداره و توسعه باشگاه‌ها		
A-۳-۲۵, A-۴-۲۱,	عملکرد ضعیف باشگاه‌های خصوصی در شهرستان‌های محروم		
A-۲-۲۸, A-۱۱-۱۲,	ناتوانی در تأمین حقوق و دستمزد منابع انسانی		
A-۵-۲۵,	فقدان دارایی‌های مناسب در باشگاه‌های حرفه‌ای		
A-۱-۳۸, A-۸-۲۵,	کاهش تخصص‌گرایی		
A-۹-۲۱, A-۱۵-۲۶	افزایش مشکلات مربوط به امنیت باشگاه‌ها		
A-۱-۳۹, A-۶-۲۶,	کاهش خدمات رفاهی		
A-۵-۲۷, A-۱۰-۱۹,	قطع مشارکت‌های قبلی باشگاه‌ها		
A-۱-۴۰, A-۷-۴۱,	اجاره دادن باشگاه‌ها برای مدت مشخص و صدور مجوز		
A-۱۳-۲۱	کمبود منابع مالی و وابستگی شدید باشگاه به دولت		
A-۴-۲۲, A-۱۰-۲۰,	افزایش نارضایتی ورزشکاران در استان‌های محروم	پیامدها ی منفی	
A-۱-۴۱, A-۳-۲۷,	رویگردانی و عدم استقبال ورزشکاران در استان‌های محروم	در استان‌ها	

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

تم اصلی	تم فرعی سطح اول	تم فرعی سطح دوم	کدها
		ی محروم	
		وجود اهرم های فشار بیرونی در تصمیم گیرهای داخلی باشگاه	A-۶-۲۸, A-۸-۲۳, A-۱۱-۱۱,
		روند کند تأمین مالی	A-۱۰-۴۱, A-۵-۲۸,
پیامدهای منفی بخش دولتی	تعارض اجرایی	ایجاد تعارض بین هیئت های ورزشی و اداره کل ورزش	A-۱-۴۶, A-۱۰-۲۱,
		فقدان انعطاف پذیری در اجرا	A-۲-۳۰, A-۹-۴۳,
		تعديل يارانه ها و اختلاف قيمت ها	A-۶-۲۹, A-۱۰-۲۲, A-۱۳-۲۲, A-۱۷-۷
		دخالت موازی و هم زمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها	A-۱-۴۷, A-۴-۲۵,
		تضعیف ادارات ورزش و جوانان	A-۱-۴۸, A-۳-۲۹,
		کاهش چشمگیر نظارت بر بخش های خصوصی توسط دولت	A-۲-۳۲, A-۴-۲۷, A-۸-۲۱
		نبود اعتماد لازم به مدیران بخش خصوصی	A-۵-۳۰, A-۶-۳۱, A-۱۰-۲۷,
		رواج اختصاصی سازی به جای خصوصی سازی	A-۹-۲۳, A-۱۰-۲۳,
		فقدان تعامل بین دستگاه های خصوصی، دولتی و موازی کارها	A-۱-۵۰, A-۳-۳۱,

تم اصلی اول: پیامدهای مثبت خصوصی سازی ورزش

اولین مسئله در مصاحبه های انجام شده تفاوت دیدگاه مصاحبه شوندگان نسبت به پیامدهای خصوصی سازی در ورزش کشور بود. به همین دلیل اولین مسئله ای که مورد بحث قرار گرفت این بود که

پیامدهای خصوصی سازی به دو دسته اصلی مثبت و منفی تقسیم می شود. پیامدهای مثبت که خود دارای ۱۴ تم فرعی سطح اول شامل «مدیریت بهینه»، «سیاست گذاری و کنترل اقتصادی ورزشی»، «کاهش هزینه ها» و «پیامدهای مثبت حوزه ورزش»، «پیامدهای محیطی»، «موارد کیفی ملموس»، «افزایش تولید تجهیزات ورزشی»، «پاسخگویی»، «پیامدهای مثبت حوزه دولت»، «افزایش اشتغال»، «بهبود عملکرد و بهره وری»، «مدیریت بهینه منابع»، «آزادسازی اقتصادی»، «پیامدهای سازمانی» می شود که در ادامه به گزیده ای از موارد مطرح شده در مصاحبه ها به طور مختصر اشاره می شود.

• **مدیریت بهینه**

در باشگاه های و اماکنی که خصوصی سازی شده به خاطر حفظ سرمایه و ماندگاری در این عرصه مدیریت ریسک خیلی بهتری وجود دارد. (A-۲-۲)

تصمیم گیری ها در باشگاه های خصوصی می توان گفت که با مشورت افراد متخصص و حتی مشاوره باردهای مختلف سازمانی صورت می گیرد و اصلاً متمرکز نیست. (A-۱۳-۳)

• **سیاست گذاری و کنترل اقتصاد ورزشی**

کنترل های مدامی که در اماکن خصوصی وجود دارد و اینکه افراد منتفع همان صاحبان و مدیران این اماکن و باشگاه ها هستند که باعث شده که تا حدی فساد مالی کم شود (A-۳-۱)

• **کاهش هزینه ها**

به روزرسانی تجهیزات و امکانات و نگهداری از سرمایه در باشگاه های خصوصی از دلایلی است که هزینه نگهداری و فرسودگی را در این باشگاه ها کاهش دهد. (A-۳-۱)

• **پیامدهای مثبت حوزه ورزش**

وقتی همه ی کارها به دولت ختم شود اما با خصوصی شدن باشگاه ها دیگر قراردادها مخفیانه نیست و خیلی راحت مفاد آن در بین عموم منتشر می شود. (A-۳-۱)

از حجم آن مقررات و قوانین دست و پاگیر کم شده واقعاً و این کار را برای همه راحت تر کرده است. (A-۳-۱)

• **پیامدهای محیطی**

با خصوصی شدن باشگاه ها و اماکن ورزشی مثل همه جای دنیا محیط حاکم بر آن ها هم به شدت رقابتی تر شده است. (A-۸-۴۸)

در حال حاضر بین باشگاه ها روابط بهتر شده و به این دلیل که سود دوطرفه در میان است، اعتمادسازی های بهتری رخ می دهد. (A-۹-۳)

• **موارد کیفی ملموس**

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

آنقدر بین کیفیت خدمات، امکانات و تجهیزات و سطح رفاهی ورزشکاران در باشگاه های خصوصی و دولتی تفاوت است که می توان گفت این تفاوت فاحش و غیرقابل انکار است. (A-۱۹-۵)

تم اصلی دوم: پیامدهای منفی خصوصی سازی در ورزش

از دیگر پیامدهای اصلی که در خصوصی سازی ورزش کشور شناسایی شد پیامدهای منفی بود که خود شامل ۱۶ تم فرعی سطح اول شامل «فقدان برنامه های توسعه ای و بهره وری در ابعاد مختلف ورزش»، «مشخص نبودن آیین نامه ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری»، «پیامدهای منفی ابعاد مدیریتی» و «فقدان مسئولیت پذیری مدیران ادارات و مسئولین هیئت های ورزشی»، «فقدان حمایت های همه جانبه از ابعاد مختلف ورزش»، «پیامدهای اخلاقی، فرهنگی و قانونی»، «پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی»، «پیامدهای ناشی از پایین بودن سرانه ورزش و کمبود امکانات»، «قیمت گذاری های نامناسب»، «پیامدهای منفی حوزه سرمایه گذاری»، «عدم شفافیت»، «کاهش ایمنی و بهداشت»، «پیامدهای منفی سیاسی»، «پیامدهای منفی محیطی و اقتصادی»، «پیامدهای منفی باشگاهی» و «پیامدهای منفی بخش دولتی» می شود که در ادامه به گزیده ای از موارد مطرح شده در مصاحبه ها به طور مختصر اشاره می شود.

• فقدان برنامه های توسعه ای و بهره وری در ابعاد مختلف ورزش

با توجه به عملکرد فدراسیون های ورزشی که همیشه چندماه قبل از مسابقات به صورت فشرده اردوها را برگزار میکنند و سعی در آماده سازی تیم ها دارند؛ که متأسفانه نتایج مطلوبی نگرفتند. این موضوع نشان می دهد که هیچ برنامه ی بلندمدت و کلانی ندارند. (A-۸-۳۱)

بخش خصوصی به دلیل انگیزه های صرفاً مالی که دارند به رشته های ورزشی درآمدزایی مثل فوتبال فقط توجه دارند و همین امر به تدریج باعث کم رنگ شدن رشته های دیگر شده است. (A-۷-۳۴)

وقتی با مدیران و مسئولین مختلف در باشگاه ها و سالن های ورزشی خصوصی صحبت می شود و از آن ها در خصوص اهدافشان می پرسیم هر کدام جواب مختلفی می دهند که نشان می دهد هیچ هدف مشخص و یگانه ای در خصوصی سازی وجود ندارد و هر سازمانی بدون هیچ برنامه و چشم انداز واحدی کار خود را انجام می دهد. (A-۱۸-۱۹)

• مشخص نبودن آیین نامه ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری

خیلی از قراردادهای بین بخش دولتی و خصوصی آنقدر ضعیف نوشته می شود که اگر خسارتی به ساختمان ها و یا تجهیزات ورزشی وارد شود بعد از مدت اجاره بخش خصوصی هیچ تعهدی برای جبران خسارت وارد شده ندارند و خیلی راحت رفع مسئولیت می کنند. (A-۱۰-۱۷)

ضعف های قانون گذاری زیادی در این حوزه وجود دارد و آنقدر که حتی برای عقد قراردادهای اجاره بین بخش خصوصی و دولتی اغلب دچار مشکلات قانونی می شوند. (A-۲-۲۶)

وقتی می‌خواهی یک مجوز ساده بگیری آنقدر باید بیایی و بروی که دیگر پشیمان می‌شوی و یا اصلاً زمان را از دست می‌دهی. (A-۱۹-۲)

• پیامدهای منفی ابعاد مدیریتی

این‌گونه نیست که هرکسی با یک سرمایه کلان و داشتن تجربه‌های ورزشی بتواند وارد بخش خصوصی ورزش بشود. معمولاً واگذاری‌ها به افراد خاصی که بیشتر هم از آشنایان مدیران هستند صورت می‌گیرد. (A-۱-۳۹)

چیزی که ما را خیلی ناراحت می‌کند نه تنها بی‌تجربه بودن مدیران بخش خصوصی است بلکه استفاده نکردن از کارشناسان زبده و تحصیل کرده هم هست. (A-۱۳-۲۱)

هر استان مسلماً ظرفیت‌ها، استعدادها، امکانات و منابع مخصوص به خود را دارد پس باید برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری مدیران بر اساس وضع موجود استان‌ها باشد ولی متأسفانه به این امر هیچ توجهی نمی‌کنند. (A-۲-۱۶)

• پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی

ناعدالتی در توزیع سانس‌های مناسب و یا فضاهای ورزشی با امکانات مناسب، باعث شده حضور بانوان در ورزش هرروز کم‌رنگ‌تر شود. (A-۱۵-۲)

مردم هر روز اخبارهای مختلفی از اختلاص‌ها و دزدی‌های کلان می‌شنوند که اغلب مطمئناً هرکسی که سرمایه کلانی دارد حتماً مشکلی در درآمدش دارد و انگ اختلاص‌گر به او می‌زنند. همین دید منفی در جامعه می‌تواند مشکلات عدیده‌ای برای کارآفرینان ایجاد کند. (A-۲-۱۰)

• پیامدهای منفی حوزه سرمایه‌گذاری

سرمایه‌گذار از برگشت پول خود مطمئن نیست حتی برای بلندمدت... (A-۱۱-۲۶)

مالیات‌های سنگین باعث می‌شود هزینه‌های باشگاه چندین برابر شود و بر ضرردهی باشگاه‌ها هرروز افزوده می‌شود. (A-۱-۱۴)

هیچ‌گونه وام بانکی با بهره کم که به‌نوعی کمک‌کننده بخش خصوصی باشد وجود ندارد و حتی تسهیلات خاصی که بتواند کاهنده چالش‌های مالی برای بخش خصوصی باشد هم نیست. (A-۱۸-۲۷)

• پیامدهای منفی باشگاهی

هزینه تبلیغات آنقدر زیاد است که خیلی از باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی منصرف می‌شوند درحالی‌که امروزه تبلیغات یه عامل مهم برای رونق ورزش محسوب می‌شود. (A-۸-۲۳)

اغلب باشگاه‌های ضررده را واگذار می‌کنند که با کوهی از بدهی‌ها به بخش خصوصی تحویل داده می‌شود و با این اوضاع اقتصادی بدهی‌های آن کمتر که هیچ بیشتر هم شده است. (A-۷-۳۹)

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

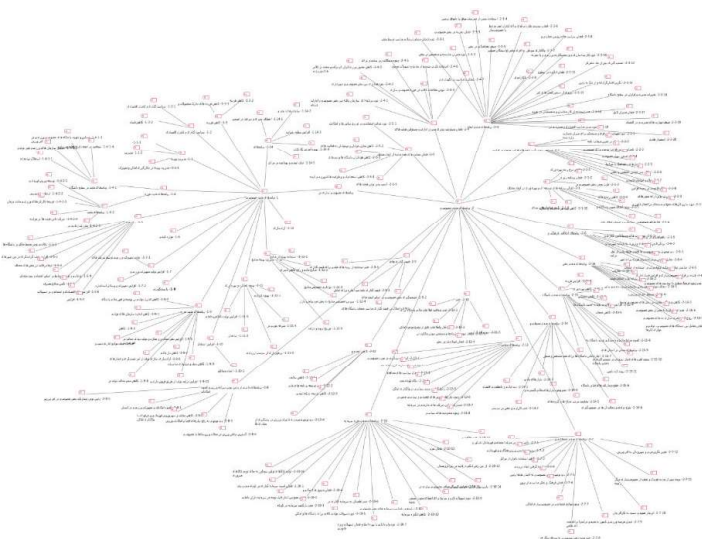
دستمزدهای سرسام آور ورزشکاران و یا شمار بی اندازه کارکنان با دریافتی های بی حساب و کتاب که در بخش دولتی ریشه گرفته حالا بخش خصوصی را گرفتار کرده و آنها نمی توانند از پس پرداخت این هزینه ها بر بیایند. (A-۵-۲۵)

• پیامدهای منفی بخش دولتی

با خصوصی شدن باشگاه ها و اماکن انتظار می رفت چابکی در تصمیم گیری ها بیشتر شود ولی متأسفانه آن هم محقق نشده. (A-۲-۳۰)

هنوز تعامل خوبی بین بخش دولتی و خصوصی وجود ندارد و حتی در موارد کوچک مثل اخذ یک مجوز مجبور می شوی چندین بار بین این دو تا رفت و آمد نمود تا موفق شد و به نحوی موازی کاری زیادی وجود دارد. (A-۶-۳۲)

از آنجایی که قالب تم ها، روابط میان آنها را به صورت خطی نشان می دهد، به منظور درک بهتر روابط میان تم ها، از روش های تحلیلی دیگری همچون شبکه تماتیک استفاده می شود. شبکه تماتیک، بر اساس روندی مشخص، تم های پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، تم های سازمان دهنده (تم های به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و تم های فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می کند؛ سپس این تم ها به صورت نقشه های شبکه تارنما، رسم و تم های برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می شود. برخلاف روش قالب مضامین، شبکه های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله مراتب در میان آنها از بین برود، باعث شناوری تم ها شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. شبکه تماتیک اجزای پیامدهای خصوصی سازی ورزش در کشور شامل تم های مستخرج از مصاحبه های صورت گرفته در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. شبکه تمایک مصاحبه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق شناسایی پیامدهای خصوصی سازی در ورزش کشور بود. پس از تکمیل مراحل تحلیل تم، پیامدهای شناسایی شده در دو تم اصلی پیامدهای مثبت و منفی قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده، پیامدهای مثبت خصوصی سازی در ورزش شامل ۱۴ تم فرعی: مدیریت بهینه، سیاست گذاری و کنترل اقتصادی ورزشی، کاهش هزینه‌ها، پیامدهای مثبت حوزه ورزش، پیامدهای محیطی، موارد کیفی ملموس، افزایش تولید تجهیزات ورزشی، پاسخگویی، پیامدهای مثبت حوزه دولت، افزایش اشتغال، بهبود عملکرد و بهره‌وری، مدیریت بهینه منابع، آزادسازی اقتصادی، پیامدهای سازمانی شناسایی شد. در این راستا پورذبیح و همکاران (۱۴۰۰)، داگلاس (۲۰۲۲)، تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲)، زردشتیان و غایب زاده (۱۳۹۸)، امانی (۱۳۹۷)، سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، مهربان فر (۱۳۹۵)، رضوی و همکاران (۲۰۱۸) و گاردم و همکاران (۲۰۱۷) پیامدهایی را همچون کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد و بهره‌وری آزادسازی اقتصادی و بهبود عملکرد مالی را گزارش کرده اند که عوامل مشخص شده در این تحقیقات با عوامل شناسایی شده در تحقیق حاضر همسو بود، زیرا پیامدهای خصوصی سازی به ویژه در صورت مثبت نگری دارای فوائد ذکر شده است که می توان انتظار داشت این عوامل در سازمان های مختلف مشاهده شود، با این حال در راستای تبیین پیامدهای مثبت شناسایی شده، مدیریت بهینه مقوله‌ای اساسی و بسیار مهم در شتاب دادن به رونق اقتصادی کشور و رسیدن به هدف‌هایی است که برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله مدنظر دارد. از طرفی در تئوری‌های سیاست گذاری اقتصادی، وجه اصلی خود را به رفتار فرد و تصمیم‌گیری بهینه متوجه ساخته است، بر

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

اساس این الگو اعتقاد بر این بود که تغییرات در عوامل پولی می تواند بر عوامل حقیقی اقتصاد، مانند نرخ اشتغال و سطح تولید ناخالص ملی اثر بگذارد. با توجه به اینکه در مسئله سیاست گذاری و کنترل، در پی تعیین مسیر بهینه برای متغیرهای کنترل (ابزارهای سیاست گذاری) در طول زمان هستیم؛ بنابراین، مسائل سیاست گذاری اقتصادی و کنترل اقتصاد ورزشی باهم پیوند می خورند. کاهش هزینه ها برای دولت و پیامدهای مثبتی همچون استقلال نهادهای ورزشی مختلف، شفاف سازی ها، مقررات زدایی و... را در حوزه ورزش در برداشته است. پیامدهای محیطی خصوصی سازی نیز حاکی از تغییراتی که این سیاست بر محیط باشگاه ها و اماکن ورزشی وارد کرده است. با خصوصی سازی شدن اماکن ورزشی و باشگاه ها موارد کیفی ملموس که شامل کیفیت خدمات، کیفیت فضاها و اماکن ورزشی، کیفیت امکانات و تجهیزات و... شاهد هستیم. افزایش تولید تجهیزات ورزشی و همچنین بهبود پاسخگویی به معنای فرایندی که ضمن آن همه اعضا سازمان در برابر اختیارات و وظائف محوله باید جوابگو باشند (زردشتیان و غایب زاده، ۱۳۹۸). پیامدها در بخش دولتی همچون کاهش اندازه سازمان های دولتی ورزشی، کاهش کنترل دولتی بر بودجه و امور مالی باشگاه ها (امانی، ۱۳۹۷)، کاهش بوروکراسی، حذف موانع اداری دست و پاگیر و...، افزایش اشتغال، بهبود عملکرد و بهره وری، مدیریت بهینه منابع، آزادسازی اقتصادی به معنای کاستن از مقررات و محدودیت های دولتی در اقتصاد در قبال مشارکت بیشتر بخش خصوصی است (رضوی و همکاران، ۲۰۱۸)؛ آموزه ای که با لیبرالیسم کلاسیک مرتبط است. زین رو، آزادسازی به اختصار، «زدودن کنترل ها» به منظور تشویق توسعه اقتصادی و پیامدهای سازمانی همچون انعطاف پذیری بیشتر و چابکی در تصمیم گیری و... نیز از دیگر پیامدهای مثبت خصوصی سازی می باشد؛ که این نتایج با تحقیقات داگلاس (۲۰۲۲)، تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲)، رضوی و همکاران (۲۰۱۸) و گاردم و همکاران (۲۰۱۷) همسو می باشد.

از طرفی در زمینه شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه بررسی پیامدهای منفی خصوصی سازی، در این پژوهش تلاش شد تا این شکاف با واکاوی علمی مورد بررسی و مستند سازی واقع شود. در این راستا پیامدهای منفی خصوصی سازی در ورزش در قالب ۱۶ تم فرعی، فقدان برنامه های توسعه ای و بهره وری در ابعاد مختلف ورزش، مشخص نبودن آیین نامه ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری، پیامدهای منفی ابعاد مدیریتی، فقدان مسئولیت پذیری مدیران ادارات و مسئولین هیئت های ورزشی، فقدان حمایت های همه جانبه از ابعاد مختلف ورزش، پیامدهای اخلاقی، فرهنگی و قانونی، پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی، پیامدهای ناشی از پایین بودن سرانه ورزش و کمبود امکانات، قیمت گذاری های نامناسب، پیامدهای منفی حوزه سرمایه گذار، عدم شفافیت، پیامدهای منفی سیاسی، پیامدهای منفی محیطی و اقتصادی، پیامدهای منفی باشگاهی، پیامدهای منفی بخش دولتی شناسایی شد.

در راستای تبیین پیامدهای منفی شناسایی شده خصوصی سازی در ورزش کشور، فقدان برنامه های توسعه ای و بهره روری در ابعاد مختلف ورزش به عنوان اولین پیامد شناسایی شده توجه را به این امر که برنامه ریزی های بلندمدت برای توسعه و بهبود بخش های مختلف هر صنعت امری حیاتی و غیرقابل انکار می باشد که با نگاهی همه جانبه باید تمام بخش های مختلف را ارزیابی و مدیریت کند و شامل ابعادی چون فقدان برنامه ریزی کلان، وجود اهداف مبهم، چندانگانه و متضاد، کاهش بهره روری فضاها و اماکن ورزشی و... می شود، جلب می کند. مشخص نبودن آیین نامه ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری، پیامدهای منفی ابعاد مدیریتی که شاید گسترده ترین پیامدها را در خود جای داده شامل فقدان تجربه در بخش خصوصی، واگذاری های سودآور به افراد خاص، نبود کارشناسان فنی و تحصیل کرده ورزشی و باتجربه، پیروی از دستورالعمل های غیربومی و...، فقدان مسئولیت پذیری مدیران ادارات و مسئولین هیئت های ورزشی، فقدان حمایت های همه جانبه از ابعاد مختلف ورزش، پیامدهای اخلاقی، فرهنگی و قانونی چون محدودیت های محیط قانون گذاری و نظارتی، تمایل نداشتن مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی و عملکرد ضعیف سازمان و ارگانها در امر تبلیغات و... از جمله پیامدهای منفی شناسایی شده بود. از طرفی خصوصی سازی ورزش منجر به پیامدهای منفی در ابعاد مختلف اجتماعی و پرورشی شده است که شامل کاهش استفاده بانوان از مراکز ورزشی و انزجار عمومی نسبت به کارآفرینان و... می شود که این خود زمینه ساز کاهش ایمنی و سلامت جامعه است. پایین بودن سرانه ورزش و کمبود امکانات، قیمت گذاری های نامناسب، پیامدهای منفی حوزه سرمایه گذار شامل فقدان امنیت سرمایه گذاری در کوتاه مدت و بلندمدت، فقدان جمع پس انداز قابل توجه در سرمایه داران داخلی، عدم بازگشت سرمایه در کوتاه مدت، فقدان مشوق های مالی و مالیاتی، نبود تسهیلات دولتی کافی برای باشگاه ها و اماکن خصوصی، عدم اطمینان به سرمایه گذاری در ورزش به دلیل عدم توسعه یافتگی صنعت ورزش، نبود وام بانکی با بهره اندک و فقدان تسهیلات ویژه قانونی و اجرایی از سوی سازمان ورزش و...، عدم شفافیت، پیامدهای منفی سیاسی بسیاری چون رابط گرایي شدید سیاسی در واگذاری اماکن ورزشی، وجود باورها و ارزش های عقیدتی و سیاسی خاص در نظام، مشارکت ندادن شرکت های خارجی در سرمایه گذاری برای اداره و ساخت اماکن ورزشی، وجود محدودیت های سیاسی فراوان و...، پیامدهای منفی محیطی و اقتصادی، پیامدهای منفی باشگاهی که در زمینه های مختلفی چون کاهش تخصص گرایی، افزایش مشکلات مربوط به امنیت باشگاه ها، کاهش خدمات رفاهی، قطع مشارکت های قبلی باشگاه ها، اجاره دادن باشگاه ها برای مدت مشخص و صدور مجوز، کمبود منابع مالی و وابستگی شدید باشگاه به دولت، باشگاه ها متضرر کرده است و پیامدهای منفی بخش دولتی همچون عدم اعتماد لازم به مدیران بخش خصوصی، رواج اختصاصی سازی به جای خصوصی سازی، فقدان تعامل بین دستگاه های خصوصی، دولتی و موازی کارها و... می شود، نیز از دیگر پیامدهای منفی خصوصی سازی

ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه های ورزشی در زمینه مدیریت تعارض

می باشد؛ که نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات داگلاس (۲۰۲۲)، تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲)، زردشتیان و غایب زاده (۱۳۹۸)، امانی (۱۳۹۷) و سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می باشد.

در زمینه نوآوری پژوهش با پژوهش های پیشین می توان عنوان کرد که تمرکز همه جانبه پژوهش فوق بر شناسایی پیامدهای خصوصی سازی چه مثبت و چه منفی، سبب ایجاد مطالعه ای جامع در زمینه پیامدهای خصوصی سازی در ورزش شده است که علاوه بر آشکارسازی جنبه های پنهان از این مهم، سبب جمع شاخص های پراکنده پژوهش های مختلف در قالب پژوهشی جامع و بومی شده است. هیچ مطالعه و پژوهشی خالی از اشکال نبوده و همواره محدودیت هایی بر سر راه پژوهشگر وجود دارد که سبب دوری نتایج از حالت ایدئال می شود. پژوهش بالا نیز از این امر مستثنا نیست و با برخی از محدودیت های مربوط به انجام پژوهش های کیفی همراه است. نگاه نظری پژوهشگر در مقوله بندی داده های کیفی و دخیل بودن ذهنیت، تجربه و دانش پژوهشگر در طبقه بندی و نام گذاری مقوله ها، یکی از محدودیت های پژوهش بالابود که با بررسی تحلیل داده های کیفی به وسیله ارزیابان خارج از پژوهش سعی در حداقل سازی محدودیت فوق شد. با این حال به متولیان فرایند خصوصی سازی در کشور پیشنهاد می شود تا با تشکیل اتاق فکر تخصصی پیامدهای منفی خصوصی سازی به ویژه در مناطق محروم را مد نظر قرار دهند و تلاش کنند تا فرایند خصوصی سازی آسیب کمتری به ورزش به ویژه در مناطق کم برخوردار وارد شود. از سویی ارائه برنامه های حمایتی از ورزش همگانی در مناطق کم برخوردار و محروم می تواند از تبعات منفی خصوصی سازی بکاهد. در عین حال ممکن است بخش خصوصی میل کمتری به استعدادیابی و پرورش استعداد به دلیل زمانبر بودن فرایند داشته باشند و لذا این فرایند می بایست سازمان های ورزشی دولتی ایفای نقش کنند. در پایان باید اذعان داشت که خروجی یک تحقیق کیفی باید چراغ راهی برای تحقیقات کمی و کیفی بعد از خود باشد؛ بنابراین با توجه به برخی نتایج مهم و جدید تحقیق و نیز محدودیت های تحقیق، به محققان آتی توصیه می شود در حوزه هایی از جمله بررسی پیامدهای خصوصی سازی در سایر بخش ها و صنایع، بررسی پیامدهای خصوصی سازی در ورزش از طریق رویکردهای کیفی و کمی دیگر و بررسی و مقایسه وضعیت خصوصی سازی ورزش ایران با سایر کشورها به ویژه کشورهای توسعه یافته به پژوهش بپردازند.

منابع

- امانی، ا. (۱۳۹۷). طراحی الگوی پارادایمی پیاده سازی خصوصی سازی در ورزش ایران: مطالعه ای در دانشگاه دولتی شمال.
- پاداش، د. (۱۳۸۸). اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی: مطالعه ای در دانشگاه اصفهان.
- پورذبیح سرجمانی، خدیجه، دوستی، مرتضی، رضوی، سید محمد حسین. (۱۴۰۰). بررسی فرصت ها و چالش های مدیریتی برون سپاری به بخش خصوصی در سازمان های ورزشی دولتی. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱(۲۱)، ۶۷-۸۶.
- دلدار، ابراهیم، شهرتوفیق، آریتا، باقری، قدرت الله. (۱۳۹۵). بررسی موانع خصوصی سازی باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۵)، ۹۷-۱۱۸.

- رضایی، س.، فراهانی، ع.، درودیان، ع. و صفائی، ع. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه فضای ورزشی شهر تهران و تبیین راهکارهای مناسب با رویکرد اقتصاد مقاومتی. *فصلنامه علوم ورزشی*، ۱۳(۴۳)، ۳۴-۵۲.
- زردشتیان، ش؛ و غایب زاده، ش. (۱۳۹۸). (پیامدسنجی واگذاری اماکن ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش همگانی و قهرمانی در استان کرمانشاه. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱(۵۴)، ۱۲۹-۱۵۲.
- سلطان حسینی، م.، رضوی، س. م. ج. سلیمی، م. (۱۳۹۶). شناخت و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد آنالیز چند معیاره و کپ لند. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹(۴۱)، ۱۵-۳۶.
- کشاورز، لقمان. (۱۳۹۹). تدوین مدل حکمرانی ورزش همگانی ایران. *سامانه فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*، ۵۰(۱۹)، ۱۳۱-۱۴۸.
- مهربان‌فر، ا. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری دولت در عرصه خصوصی‌سازی بر مبنای نظریه داده بنیاد. *مجلس و راهبرد*، ۲۳(۸۶)، ۳۲۹-۳۵۰.
- Balwel, M & .,Tayachi, T. (۲۰۲۱). **The impact of privatization on Saudi clubs according to VISION** .*PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. ۵۸۶-۵۸۰ (۱۳)۱۸ ,
- Bolarinwa, O. M. (۲۰۲۱). **Influence of Sports Facilities and Equipment on Sports Participation among Secondary School Students in Ekiti State, Nigeria.** (*IJO-International Journal of Educational Research*) . ۸۷-۷۳ (۰۵)۴ ,ISSN: ۴۱۳-۲۸۰۰X.
- Braun, V & .,Clarke, V (۲۰۰۶). **Using thematic analysis in psychology** ”.*Qualitative Research in Psychology*. ۱۰۱-۷۷ (۲)۳ ,
- Douglass, J. A. (۲۰۲۰). **Perils and opportunities: Autonomy, merit, and privatization** .In *The Conditions for Admission* ۲۰۲۰(pp. ۲۶۰-۲۳۵). Stanford University Press.
- Gardam, K. J., Giles, A. R & .,Hayhurst, L. M. C. (۲۰۱۷). **Understanding the privatisation of funding for sport for development in the Northwest Territories: a Foucauldian analysis** .*International Journal of Sport Policy and Politics*. ۵۵۵-۵۴۱ ,۹ ,
- Guba, E. G & .,Lincoln, Y. S. (۱۹۸۲). **Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry** .*Educational Communication and Technology* .۲۰۲-۲۳۳ (۴)۳۰ , <http://www.jstor.org/stable/۳۰۲۱۹۸۴۶>
- Razavi, S. M. H., Amani, A., Firouzabadi, A. G & .,Honarvar, A. (۲۰۱۸). **Investigating and explaining the consequences of implementing privatization in Iran's sport** *Journal of Physical Education and Sport*. ۵۴۰-۵۳۶ ,۱۸ ,
- Tomikawa, T & .,Goto, M. (۲۰۲۲). **Efficiency assessment of Japanese National Railways before and after privatization and divestiture using data envelopment analysis** .*Transport Policy*.