



طراحی الگوی خصوصی سازی اماکن ورزشی با رویکرد داده بنیاد

شرمین رحمتی ^۱ مظفر یکتایار ^۱ مژگان خدامرادپور ^۱ کیومرث احمدی ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲۷ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۷ بهمن ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: رحمتی، شرمین، یکتایار، مظفر، خدامرادپور، مژگان، و احمدی، کیومرث. (۱۴۰۵). طراحی الگوی خصوصی سازی اماکن ورزشی با رویکرد داده بنیاد. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۱)، ۱-۱۹.
---	---	---

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی با استفاده از رویکرد داده بنیاد بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و از نوع توسعه‌ای-کاربردی انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و خبرگان حوزه خصوصی سازی اماکن ورزشی بود که ۱۶ نفر از آنان با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای افزایش روایی، بازخورد نتایج به مشارکت کنندگان ارائه شد و برای پایایی از ضریب کاپای توافق بین کدگذاران استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۳۵ به دست آمد و نشان دهنده پایایی مناسب کدگذاری بود. نتایج نشان داد که توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی تحت تأثیر شرایط علی شامل عوامل ساختاری، لزوم خصوصی سازی و شرایط اقتصادی قرار دارد. همچنین شرایط زمینه‌ای در ابعاد منابع داخلی، سیاسی، نیروی انسانی، قوانین و مقررات، وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و پوشش رسانه‌ای نقش تعیین کننده‌ای در شکل گیری این پدیده دارند. راهبردهای مؤثر شامل اقدامات مدیریتی، قانونی، ساختاری و فرهنگی-اجتماعی شناسایی شدند که اجرای آنها می تواند به بهبود شرایط موجود منجر شود. در نهایت، پیامدهای این الگو در چهار حوزه توسعه اقتصادی، توسعه نیروی انسانی، توسعه ورزش و توسعه اجتماعی قابل تبیین است. خصوصی سازی اماکن ورزشی مستلزم فراهم سازی بسترهای نهادی، قانونی و فرهنگی شفاف است و اتخاذ راهبردهای چندبعدی می تواند زمینه تحقق توسعه پایدار در این حوزه را فراهم سازد.

واژگان کلیدی: خصوصی سازی، اماکن ورزشی، داده بنیاد، توسعه ورزشی، سیاست گذاری

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران

پست الکترونیکی: iau.ir@3731968101

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing a Model for Privatization of Sports Facilities Using a Grounded Theory Approach

Shermeen Rahmati ¹ Mozafar Yektayar ^{1*} Mozhgan Khodamoradpoor ¹ Qmars Ahmadi ¹	Submit Date: 27 January 2026 Revise Date: 16 April 2026 Accept Date: 22 April 2026 Initial Publish: 09 May 2026 Final Publish: 21 April 2027	How to cite: Rahmati, S., Yektayar, M., Khodamoradpoor, M., & Ahmadi, Q. (2026). Designing a Model of Digital Intelligence for Educational Managers. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(1), 1-19.
---	--	---

Abstract

The purpose of this study was to develop a model for the privatization of sports facilities using a grounded theory approach. This study was conducted using a qualitative, developmental–applied design. The statistical population consisted of managers and experts in the field of sports facilities privatization, from which 16 participants were selected through snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed through open, axial, and selective coding procedures. To ensure validity, participant feedback was incorporated, and reliability was confirmed using inter-coder agreement (Cohen’s kappa = 0.735), indicating acceptable consistency. The findings indicated that the development of privatization programs for sports facilities is influenced by causal conditions, including structural factors, necessity of privatization, and economic drivers. Contextual conditions such as internal resources, political factors, human resources, legal frameworks, economic status, socio-cultural aspects, and media coverage significantly shape the process. Effective strategies were identified in managerial, legal, structural, and socio-cultural domains. Implementation of these strategies leads to outcomes in economic development, human resource development, sports development, and social development. Successful privatization of sports facilities requires transparent institutional, legal, and cultural infrastructures, and the adoption of multidimensional strategies can facilitate sustainable development in this sector.

Keywords: Privatization, Sports Facilities, Grounded Theory, Sports Development, Policy Making

Authors’ Information:

3731968101@iaui.ir

1. Department of Sport Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم خصوصی‌سازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای اصلاح ساختارهای اقتصادی و مدیریتی در سطح جهانی مطرح شده است. این رویکرد که در ابتدا در حوزه‌های صنعتی و خدمات عمومی توسعه یافت، به تدریج به سایر حوزه‌ها از جمله آموزش، بهداشت و ورزش نیز گسترش پیدا کرد و به‌عنوان ابزاری برای افزایش کارایی، کاهش بار مالی دولت و ارتقای کیفیت خدمات مورد توجه قرار گرفت (Powell, 2021; Yip & Hsiao, 2020). خصوصی‌سازی در معنای گسترده خود، صرفاً انتقال مالکیت از بخش دولتی به بخش خصوصی نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است که شامل تغییر در الگوهای حکمرانی، تنظیم‌گری، تأمین مالی و ارائه خدمات می‌شود (Cliquennois & Cichowski, 2020). از این منظر، خصوصی‌سازی را می‌توان بخشی از تحولات کلان در نظام‌های حکمرانی دانست که با هدف افزایش پاسخگویی، رقابت‌پذیری و بهره‌وری شکل گرفته است (Carrasco & Gunter, 2019).

با این حال، خصوصی‌سازی همواره با چالش‌ها و انتقادات نظری و عملی نیز همراه بوده است. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که خصوصی‌سازی می‌تواند به تضعیف عدالت اجتماعی و کاهش دسترسی برابر به خدمات عمومی منجر شود، به‌ویژه در حوزه‌هایی که ماهیت عمومی و اجتماعی پررنگ‌تری دارند (Brighouse, 2004; Iversen & Begue, 2017). در مقابل، دیدگاه‌های جدیدتر تلاش می‌کنند تا با تأکید بر مفهوم «عمومیت» و نقش دولت در تنظیم‌گری، نوعی تعادل میان کارایی اقتصادی و عدالت اجتماعی ایجاد کنند (Ha & Kim, 2025). این دوگانگی نظری نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی نه یک راه‌حل مطلق، بلکه یک ابزار سیاستی است که موفقیت آن به نحوه طراحی، اجرا و بسترهای نهادی آن وابسته است.

در حوزه ورزش، خصوصی‌سازی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این حوزه علاوه بر کارکردهای اقتصادی، دارای ابعاد اجتماعی، فرهنگی و سلامت‌محور نیز می‌باشد. توسعه زیرساخت‌های ورزشی، از جمله اماکن و تأسیسات ورزشی، نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی است که در بسیاری از کشورها، دولت‌ها به‌تنهایی قادر به تأمین آن نیستند. از این رو، مشارکت بخش خصوصی به‌عنوان راهکاری برای تأمین منابع مالی، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات ورزشی مطرح شده است (Ventura, 2025). همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که دسترسی به اماکن ورزشی و کیفیت آن‌ها تأثیر مستقیمی بر میزان مشارکت افراد در فعالیت‌های بدنی و در نتیجه سلامت عمومی جامعه دارد (Raza et al., 2022).

از سوی دیگر، تحولات فناوری و ظهور اقتصاد دیجیتال، چشم‌انداز جدیدی را برای توسعه صنعت ورزش فراهم کرده است. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های هوشمند مدیریت ورزشی و بازاریابی دیجیتال، می‌تواند به افزایش کارایی و درآمدزایی اماکن ورزشی کمک کند (Karimi et al., 2023; Zhu, 2025). همچنین، گسترش کارآفرینی دیجیتال و استارت‌آپ‌های ورزشی، فرصت‌های جدیدی را برای مشارکت بخش

خصوصی در این حوزه ایجاد کرده است (Gol Ara et al., 2026). در چنین شرایطی، خصوصی سازی اماکن ورزشی می تواند به عنوان بستری برای بهره گیری از این فرصت ها و ارتقای رقابت پذیری صنعت ورزش مورد توجه قرار گیرد.

با این حال، اجرای موفق خصوصی سازی در حوزه ورزش با چالش های متعددی مواجه است. از جمله این چالش ها می توان به موانع نهادی، ضعف در چارچوب های قانونی، عدم شفافیت در فرایندها، و مقاومت های فرهنگی و اجتماعی اشاره کرد (Rahmani et al., 2024; Salimi & Labaf, 2024). علاوه بر این، مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی و نیاز به تخصص های جدید نیز از جمله عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست این فرایند محسوب می شوند. به عنوان مثال، وضوح نقش ها و مسئولیت ها در میان کارکنان اماکن ورزشی می تواند به بهبود عملکرد و ایمنی آن ها کمک کند (Baker et al., 2023).

همچنین، توجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی مشارکت در ورزش اهمیت ویژه ای دارد. عوامل مختلفی از جمله هویت جنسیتی، نگرش های اجتماعی و موانع فرهنگی می توانند بر میزان مشارکت افراد در فعالیت های ورزشی تأثیر بگذارند (Storr et al., 2022). از سوی دیگر، ارتباط میان مشارکت ورزشی و پیامدهای مثبت آموزشی و روان شناختی، اهمیت توسعه زیرساخت های ورزشی را دوچندان می کند (Miller et al., 2024; Pinto-Escalona et al., 2022). در این راستا، خصوصی سازی اگر به درستی طراحی و اجرا شود، می تواند به بهبود دسترسی و کیفیت خدمات ورزشی و در نتیجه ارتقای رفاه اجتماعی کمک کند.

علاوه بر این، رویکردهای نوین مدیریتی مانند مدیریت سبز و توسعه پایدار نیز در حوزه اماکن ورزشی اهمیت فزاینده ای یافته اند. طراحی مدل های مدیریتی مبتنی بر پایداری می تواند به کاهش اثرات زیست محیطی و افزایش بهره وری منابع در اماکن ورزشی منجر شود (Pourhasan et al., 2022; Salimi & Labaf, 2024). همچنین، توجه به عدالت و تنوع در مدیریت ورزشی می تواند به افزایش مشارکت و بهره مندی گروه های مختلف اجتماعی از خدمات ورزشی کمک کند (Stefanica et al., 2025).

در سطح کلان، توسعه خصوصی سازی در ورزش نیازمند تدوین مدل های بومی و متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور است. مطالعات نشان می دهد که عدم توجه به ویژگی های زمینه ای و بومی، می تواند منجر به شکست سیاست های خصوصی سازی شود (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025). از این رو، استفاده از رویکردهای کیفی و داده بنیاد برای شناسایی عوامل مؤثر و ارائه مدل های مفهومی، می تواند به درک عمیق تر این پدیده و طراحی سیاست های مؤثرتر کمک کند.

با توجه به مطالب مطرح شده، به نظر می رسد که خصوصی سازی اماکن ورزشی به عنوان یک پدیده چندبعدی، نیازمند تحلیل جامع عوامل علی، زمینه ای، راهبردی و پیامدی است تا بتوان از طریق آن، الگویی کارآمد برای توسعه این حوزه ارائه داد؛ بنابراین هدف این پژوهش ارائه الگوی توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی با استفاده از رویکرد داده بنیاد است.

روش‌شناسی

با توجه به این که این تحقیق درصدد تحلیل عوامل زمینه‌ای توسعه برنامه خصوصی‌سازی اماکن ورزشی بر اساس آراء و نظرات نخبگان و اساتید مجرب است و موجب افزایش دانش موجود نسبت به موضوع تحقیق می‌گردد، توسعه‌ای و از آن‌جهت که نتایج تحقیق جهت مدیریت راهبردی حوزه مربوطه کاربرد دارد از نوع کاربردی است.

روش تحقیق بر اساس رویکرد تحقیق کیفی اجرا شد درواقع تحقیق کیفی که ماهیتاً اکتشافی است در مواردی استفاده می‌شود که نوعی دغدغه نسب به چگونگی وقوع پدیده‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر وجود دارد نه سنجش رابطه بین متغیرها. با توجه به این که در این تحقیق بر آن بودیم که کاری نو و کیفی صورت پذیرد، از روش داده بنیاد و تحلیل کیفی جهت تحقق اهداف پژوهش بهره گرفته شد.

جامعه آماری شامل کلیه خبرگان در حوزه خصوصی‌سازی شامل اساتید دانشگاه (دارای کتب و یا پژوهش در حوزه خصوصی‌سازی) و مدیران سازمان‌های مرتبط با حوزه خصوصی‌سازی در وزارت ورزش و جوانان و سازمان خصوصی‌سازی بودند. با توجه به کیفی بودن مطالعه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد؛ که با آن‌ها مصاحبه عمیق انجام شد. پس از اتمام مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد؛ سایر خبرگان در حوزه خصوصی‌سازی را به محقق معرفی نمایند؛ نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که گروه تحقیق به این نتیجه برسد که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد به دست نمی‌آید یا به عبارت دیگر به «اشباع نظری» رسید. در پژوهش حاضر نظرات ۱۶ نفر از افراد نخبه در طی مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به حد اشباع نظری جمع‌آوری گردید و فایل‌های استخراج‌شده در مراحل مختلف تحلیل شد.

در این تحقیق، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر تحقیق به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود.

از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد، نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست؛ بنابراین، در بحث پایایی پژوهش، باید نشان داد که چگونه داده‌ها گردآوری شده و کدگذاری، استخراج مفاهیم و انتخاب طبقات صورت گرفته است. با توجه به اینکه پس از انجام هر مصاحبه، فرآیند کدگذاری انجام شده است، به منظور حصول اطمینان از صحت انجام کار، نتایج کدگذاری به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شد. همچنین، پس از هر مصاحبه مدل به دست آمده تا آن مرحله به افراد ارائه می‌شد تا چنانچه تغییر یا اصلاحی در نظر دارند، به منظور بررسی و اعمال ارائه کنند. به علاوه، به منظور افزایش اطمینان از

کیفیت و دقت کدگذاری انجام شده در این پژوهش، تلاش شد تا نسبت به ارزیابی کدگذاری انجام شده اقدام گردد. در این پژوهش برای به دست آوردن پایایی از روش توافق بین دو کدگذار بر اساس ضریب کاپا استفاده گردید؛ که مقدار ضریب کاپا ۰/۷۳۵ به دست آمد که حاکی از رد فرض استقلال کدهای استخراج شده و تأیید وابستگی آن‌ها به یکدیگر است از این رو می توان ادعا کرد کدگذاری از پایایی کافی برخوردار بوده است. برای جمع آوری داده‌ها و پاسخ به سؤالات با افراد متخصص و تجربه مصاحبه صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در انجام مصاحبه‌ها از روش مصاحبه باز و نیمه‌باز استفاده شد. پس از جمع آوری داده‌ها به منظور تحلیل کیفی مصاحبه‌ها به شیوه نظریه مبنایی، فایل‌های استخراج شده از مصاحبه را بررسی نموده و مراحل مختلف تحلیل جهت پاسخ به سؤالات اجرا شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی تحقیق مشخص کرد نمونه‌ها در مرحله کیفی ۱۵ نفر مرد و ۱ نفر زن بودند، تمامی افراد سابقه پژوهشی یا اجرایی مرتبط با موضوع داشتند و عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بودند؛ و ۱۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکتری تخصصی و یا دانشجوی دکتری و ۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

جدول ۱ نتایج کدگذاری محوری سطح دوم شرایط علی

ردیف	سازه اصلی	سازه فرعی (مقوله‌ها)	مفاهیم
۱	شرایط علی	ساختاری	کوچک شدن دولت
۲			توجه به مزایای بلندمدت بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی و ارزش افزوده برای جامعه
۳			کاهش مسئولیت دولت
۴		لزوم خصوصی سازی	عدم کارایی دولت در بهره‌وری از بخش خصوصی
۵			حوزه گسترده صنعت ورزش در کشور و عدم توانایی دولت در اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۶			اثربخشی بالاتر با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۷	اقتصادی		شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه
۸			لزوم تأمین اعتبار برای اداره اماکن ورزشی دولتی
۹			کاهش بودجه‌های دولتی
۱۰			استفاده درست از منابع محدود دولتی

۳ مقوله و ۱۰ مفهوم در قالب شرایط علی قرار گرفته‌اند؛ که مقوله‌های بخش علی عبارت‌اند از عوامل ساختاری، لزوم خصوصی سازی و عوامل اقتصادی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری سطح دوم شرایط زمینه‌ای

ردیف	سازه اصلی	سازه فرعی (مقوله‌ها)	مفاهیم
۱	شرایط زمینه‌ای	منابع داخلی	سرمایه‌گذاری بالای مالی در صنعت ورزش نسبت به سایر حوزه‌ها
۲			ناکافی بودن تسهیلات ارائه‌شده توسط دولت
۳			عدم تمایل مردم در صرف هزینه برای امور ورزشی
۴			عدم تمکن کافی مالی بخش خصوصی برای ورود به صنعت ورزش
۵			بالا بودن هزینه استفاده از امکانات ورزشی بخش خصوصی اماکن ورزشی
۶			پایین بودن نرخ استفاده از اماکن دولتی در مقایسه با بخش خصوصی
۷			قیمت‌گذاری غیرواقعی
۸		سیاسی	تحریم‌ها و تورم موجود در کشور
۹			انتصاب مدیران به صورت سیاسی و رانت‌های منفعت طلبانه
۱۰			نگاه امنیتی به واگذاری اماکن ورزشی
۱۱			عدم ثبات سیاسی در کشور
۱۲			نظارت سیاسی و ممانعت از اجرای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۱۳			محدودیت‌های بین‌المللی برای ورود سرمایه‌گذار خارجی
۱۴			ترجیح ملاحظات سیاسی به جای ملاحظات فنی
۱۵			تغییر دولت‌ها و تغییر در سیاست‌گذاری‌ها
۱۶		نیروی انسانی	عدم اعتماد مدیران به بخش مدیران اماکن خصوصی
۱۷			عدم تخصص مدیران اماکن ورزشی
۱۸			به کارگیری مدیران توانمند سیاسی
۱۹			مقاومت مدیران در برابر تغییر
۲۰			به کارگیری مدیران دو شغله و کاهش کارایی
۲۱			عدم ثبات مدیران دولتی در تصمیم‌گیری
۲۲			آشنایی مدیران با مهارت‌های مدیریتی بخش خصوصی
۲۳			پایین بودن سواد اطلاعاتی مدیران در بخش خصوصی
۲۴			تنگ‌نظری مدیران در صورت پیشرفت رقبا
۲۵			احساس ترس مدیران دولتی از کوچک شدن سازمان و کاهش قدرت
۲۶		قوانین و مقررات	عدم همکاری و حمایت دولت از خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۲۷			نبودن استراتژی بلندمدت در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۲۸			قراردادهای واگذاری کوتاه‌مدت
۲۹			شفافیت یا عدم شفافیت قانون در پیاده‌سازی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۳۰			دخالل موازی و همزمان سازمان تربیت‌بدنی و سایر نهادهای دولتی
۳۱			فراهم نبودن زمینه لازم برای قیمت‌گذاری مناسب به خدمات باشگاه‌های خصوصی
۳۲			قوانین سخت‌گیرانه نهادهای مختلف دولتی در اداره اماکن خصوصی ورزشی
۳۳			مالکیت دولت و عدم تمایل به از دست دادن قدرت
۳۴			قوانین دست‌وپاگیر اضافی
۳۵			عدم وجود الگوهای موفق خصوصی‌سازی در حوزه‌های دیگر در کشور
۳۶			وابستگی بخش خصوصی به دولت
۳۷			عدم اجرای قوانین بالادستی
۳۸			نگرش بالادستی - پایین دستی دولت به خصوصی‌سازی اماکن ورزشی

تضمین سرمایه گذارهای خارجی	۳۹
قیمت گذاری مناسب و عادلانه بخش خصوصی اماکن ورزشی	۴۰
وجود یک سازمان متولی برای برنامه ریزی و سیاست گذاری در بخش خصوصی اماکن ورزشی	۴۱
هماهنگی برنامه های بخش ورزش خصوصی با برنامه های کلان و استراتژیک کشور	۴۲
اجازه ورود و خروج آزاد به بازار رقابتی	۴۳
قراردادهای غیرمنصفانه در خصوصی سازی اماکن ورزشی	۴۴
عدم تعهد دولت به اجرای سیاست خصوصی سازی اماکن ورزشی	۴۵
فساد در نظام اداری کشور	۴۶
اعمال سلیقه ای قوانین در سطوح پایین دستی	۴۷
تسهیل مجوزهای قانونی برای واگذاری	۴۸
قوانین استخدامی و به کارگیری نیروی کار	۴۹
فراهم بودن بستر حقوقی برای انتقال به بخش خصوصی اماکن ورزشی	۵۰
مشخص نبودن حوزه های مورد نظر پیاده سازی خصوصی سازی اماکن ورزشی	۵۱
به کارگیری بخش های شبه دولتی به جای خصوصی سازی	۵۲
نداشتن انگیزه برای سرمایه گذاران داخلی و خارجی در اماکن خصوصی	۵۳
ایجاد بازار سرمایه گذاری برای بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی	۵۴
اختصاص یارانه های دولتی برای ورود بخش خصوصی	۵۵
رقابت دولت و بخش خصوصی در ارائه خدمات و کسب منفعت	۵۶
نبود توجیه اقتصادی برای ورود بخش خصوصی در ورزش	۵۷
ریسک بالای اقتصادی برای ورود سرمایه گذار به بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی	۵۸
ورود دلال های ورزشی به جای بنگاه های اقتصادی در سرمایه گذاری بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی	۵۹
کوچک بودن ظرفیت اقتصادی کشور برای ورود بخش خصوصی اماکن ورزشی	۶۰
افزایش قدرت اقتصادی دولت	۶۱
رکود اقتصادی در جامعه	۶۲
سوددهی پایین اقتصادی اماکن ورزشی برای بخش خصوصی اماکن ورزشی	۶۳
نگرش مردم نسبت به ورزش	۶۴
نگرش بدبینانه مردم نسبت به بخش های خصوصی سازی اماکن ورزشی و مشکلات مربوط به مدیریت و تأمین امنیت باشگاه های خصوصی	۶۵
تغییر نگرش مدیران نسبت به خصوصی سازی اماکن ورزشی	۶۶
ایجاد مطالبه مردمی برای توسعه ورزش	۶۷
در اولویت نبودن ورزش و خارج شدن از سبب خانوار	۶۸
حذف نگرش درآمدزایی و تعامل بیشتر با بخش خصوصی	۶۹
نگرش درآمدزایی رسانه ملی به جای نگاه توسعه ای در ورزش	۷۰
توسعه ورزش توسط شهرداری ها و سازمان آموزش و پرورش	۷۱
شرایط معیشتی و مالی ضعیف مردم	۷۲
شرایط مذهبی و فرهنگی برای ورود بانوان به ورزش	۷۳
انتظارات آرمان گرایانه بدون ضمانت اجرایی	۷۴
نقش صداوسیما در ایجاد فرهنگ ورزش	۷۵
تبلیغ و فرهنگ سازی مناسب مطبوعات و صداوسیما نسبت به بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی	۷۶
نقش مثبت شبکه های اجتماعی و رسانه در توسعه ورزش	۷۷

۷ مقوله و ۷۷ مفهوم در قالب شرایط زمینه‌ای یا بستر قرار گرفته‌اند؛ که مقوله‌های بخش زمینه‌ای یا بستر عبارت‌اند از منابع داخلی، سیاسی، نیروی انسانی، قوانین و مقررات، وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، پوشش خبری از عواملی هستند که بستر را برای توسعه برنامه خصوصی‌سازی اماکن ورزشی مهیا می‌کنند.

جدول ۳ نتایج کدگذاری محوری سطح دوم استراتژی‌ها

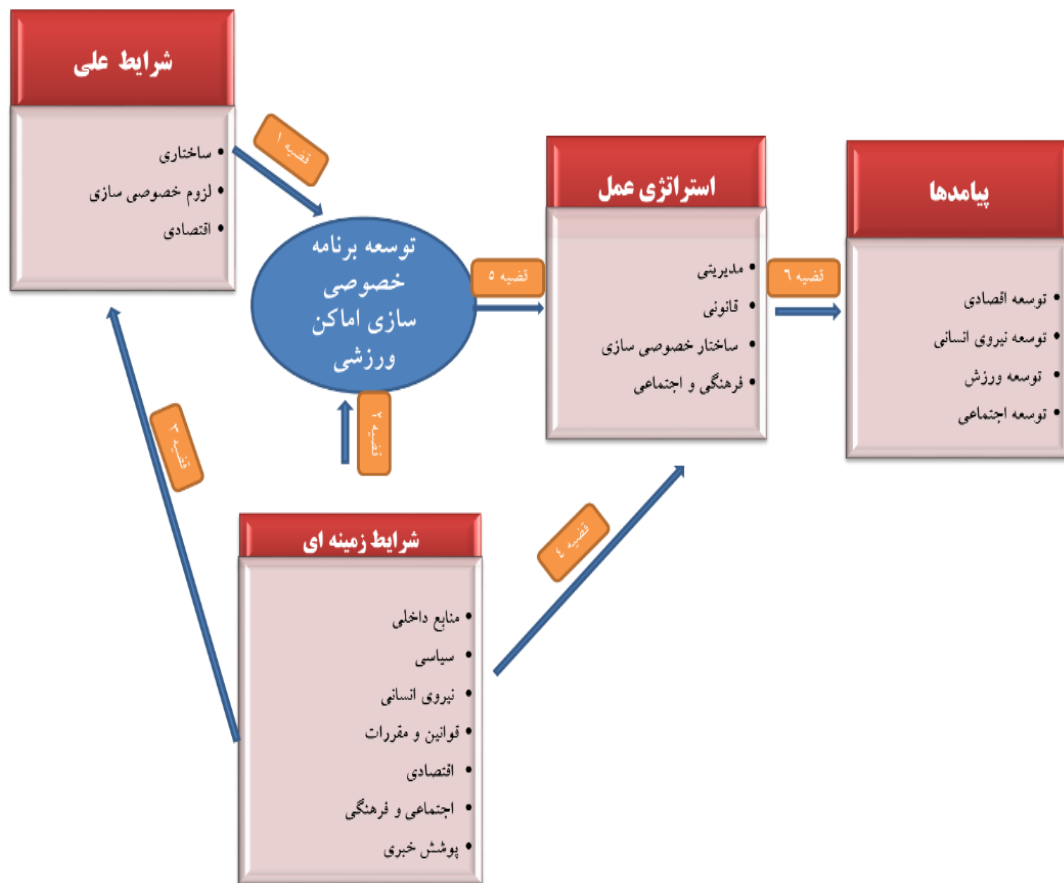
ردیف	سازه اصلی	سازه فرعی (مقوله‌ها)	مفاهیم
۱	استراتژی‌ها	مدیریتی	تربیت نیروی انسانی متخصص برای ورود به بخش خصوصی
۲			خواست و اراده مدیران بالادستی و دولت مردان برای اجرای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۳			به‌کارگیری و ورود نیروی تحصیل کرده تربیت‌بدنی و اساتید دانشگاه به بخش خصوصی
۴			آموزش نیروی انسانی برای ورود به بخش خصوصی
۵			استفاده از پتانسیل‌های داخلی کشور و جذب سرمایه‌گذار
۶			ایجاد کارگروه‌ها و کمیسیون‌های تخصصی برای نیازسنجی و قانون‌گذاری در سطوح پایین‌دستی
۷			تعیین اهداف و وظایف برای هر یک از سازمان‌های درگیر در بخش خصوصی‌سازی ورزشی اماکن ورزشی
۸		قانونی	واگذاری مرحله‌به‌مرحله اماکن خصوصی در ورزش با شرایط آسان
۹			تسهیل اجرای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی برای بخش خصوصی
۱۰			نظارت دولت بر اجرای مناسب خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۱۱			اصلاح قوانین دولتی در بخش خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۱۲			ایجاد معافیت مالیاتی برای بخش خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۱۳			مشوق‌های مالی برای جلب بخش خصوصی به اماکن ورزشی
۱۴			شفاف‌سازی قوانین
۱۵			شفافیت و اصلاح قوانین خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در سطح پایین‌تر
۱۶			کاهش اهرم‌های نظارتی و مداخله‌گر دولت بر بخش خصوصی
۱۷			بومی‌سازی قوانین در مناطق مختلف
۱۸			بازنگری قوانین در بخش اجرایی
۱۹	ساختار خصوصی‌سازی		استفاده از تجارب کشورهای موفق
۲۰			انتخاب روش اجرای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی متناسب با شرایط سیاسی - اقتصادی جامعه
۲۱			شناساندن بخش خصوصی به عموم مردم
۲۲			اصلاح ساختار ورزش کشور
۲۳			رسیدن به شناخت و درک واحد از مسئله خصوصی‌سازی
۲۴			حاکم شدن تفکر رقابتی و شکستن انحصار
۲۵	فرهنگی و اجتماعی		تقویت فرهنگ بدنی از طریق گرایش به ورزش
۲۶			توجه به فلسفه ورزش و فرهنگ‌سازی
۲۷			آگاه‌سازی مدیران بخش خصوصی به چالش‌ها و فرصت‌های بخش خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
۲۸			ارتقای فرهنگ مدیریت در سیاستمداران
۲۹			جذب خیرین ورزشی
۳۰			تبلیغ در جهت جذب سرمایه‌گذار اماکن ورزشی

۴ مقوله و ۳۰ مفهوم در قالب راهبردهای مؤثر قرار گرفته‌اند؛ که مقوله‌های بخش راهبردی عبارت‌اند از اقدامات مدیریتی، قانونی، ساختار خصوصی سازی، فرهنگی و اجتماعی که از مقوله‌های اثرگذار بر پدیده محوری (توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی) می‌باشند.

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری سطح دوم پیامدها

ردیف	سازه اصلی	سازه فرعی (مقوله‌ها)	مفاهیم
۱	پیامد	توسعه اقتصادی	کاهش هزینه‌های دولت با توسعه خصوصی سازی اماکن ورزشی
۲			کاهش تصدی گری و هزینه دولت با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۳			فعالیت بخش خصوصی و دولتی در کنار یکدیگر و هم‌افزایی بیشتر
۴			دستیابی به توسعه سیاسی-اقتصادی کشور
۵			دستیابی به استقلال در فعالیت‌های خصوصی
۶	توسعه نیروی انسانی		تخصص گرایی در بخش خصوصی سازی اماکن ورزشی
۷			افزایش بهره‌وری با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۸			چابک سازی دولت با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۹			تربیت نیروی انسانی و مدیران توانمند با اجرای خصوصی سازی
۱۰			افزایش نظارت بر نیروی انسانی با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۱۱			به کارگیری و استخدام نیروی انسانی با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۱۲	توسعه ورزش		موفقیت در ورزش در حوزه‌های مختلف همگانی تا قهرمانی و حرفه‌ای
۱۳			توسعه ورزش با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی
۱۴			توجه به ورزش همگانی و توسعه ورزش
۱۵	توسعه اجتماعی		کسب کیفیت زندگی و دریافت خدمات بالاتر
۱۶			مالکیت عمومی و سهامداری مردم و مشارکت بیشتر در ورزش
۱۷			رضایت جامعه از منافع خصوصی سازی اماکن ورزشی
۱۸			فرهنگ ارزش گذاشتن و هزینه کردن برای ورزش
۱۹			کسب منافع اجتماعی و فرهنگی با اجرای خصوصی سازی اماکن ورزشی

۴ مقوله و ۱۹ مفهوم در قالب پیامدهای حاصل قرار گرفته‌اند که مقوله‌های بخش پیامدها عبارت‌اند از: پیامدهایی برای توسعه اقتصادی، توسعه نیروی انسانی، توسعه ورزش، توسعه اجتماعی که از مقوله‌های اثرگذار بر پدیده محوری (توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی) می‌باشند.



شکل ۱. گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش

چنانچه در شکل ۱ مشاهده می‌شود، توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی با شرایط عالی و زمینه‌ای مختلفی روبرو است. اگرچه این موانع به‌طور مستقیم بر روی خصوصی سازی اماکن ورزشی اثر می‌گذارند (قضیه ۱ و ۲)، به نظر می‌رسد که شرایط زمینه‌ای، علاوه بر این، به خاطر تأثیرگذاری بر شرایط عالی (قضیه ۳) اهمیت دوچندانی داشته باشد. به عبارت دیگر، توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی، پیش از هر چیز نیازمند بهبود شرایط زمینه‌ای است تا بدین ترتیب نقش شرایط عالی که تقریباً در حوزه‌هایی مشابه با شرایط زمینه‌ای شناسایی شده‌اند نیز کم‌رنگ‌تر شود. بهبود این شرایط زمینه‌ای نیازمند به‌کارگیری اقدامات مدیریتی، قانونی، ساختار خصوصی سازی، فرهنگی و اجتماعی است که با این شرایط زمینه‌ای منطبق باشد (قضیه ۴ و ۵). تا بتواند به بهبود شرایط موجود کمک کند. درنهایت به‌کارگیری این استراتژی‌ها که برای توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی اتخاذ می‌شود می‌تواند پیامدهایی برای توسعه اقتصادی، توسعه نیروی انسانی، توسعه ورزش، توسعه اجتماعی به دنبال داشته باشد (قضیه ۶).

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه برنامه خصوصی سازی اماکن ورزشی تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها قرار دارد که در قالب یک الگوی داده بنیاد قابل تبیین است. در بخش شرایط علی، عوامل ساختاری، لزوم خصوصی سازی و شرایط اقتصادی به عنوان محرک‌های اصلی شناسایی شدند. این یافته‌ها بیانگر آن است که فشارهای اقتصادی ناشی از محدودیت منابع دولتی، افزایش هزینه‌های نگهداری اماکن ورزشی و ضرورت ارتقای بهره‌وری، دولت‌ها را به سمت واگذاری و مشارکت با بخش خصوصی سوق می‌دهد. این نتایج با مطالعاتی که خصوصی سازی را پاسخی به ناکارآمدی ساختارهای دولتی و ابزاری برای بهبود کارایی می‌دانند، همسو است (Powell, 2021; Yip & Hsiao, 2020). همچنین، تأکید بر نقش ساختارهای نهادی و اقتصادی در شکل‌دهی به این فرایند، با دیدگاه‌هایی که خصوصی سازی را یک تحول نهادی پیچیده تلقی می‌کنند، هم‌راستا است (Cliquennois & Cichowski, 2020).

در تبیین عمیق‌تر این یافته‌ها، می‌توان گفت که عوامل ساختاری نظیر کوچک سازی دولت و افزایش نقش بازار، در کنار ضرورت‌های اقتصادی، زمینه‌ساز تغییر در الگوهای حکمرانی ورزشی شده‌اند. این امر با تحلیل‌های نظری که خصوصی سازی را بخشی از گذار از دولت محوری به بازار محوری می‌دانند، همخوانی دارد (Carrasco & Gunter, 2019). با این حال، همان‌گونه که برخی مطالعات اشاره کرده‌اند، این گذار می‌تواند پیامدهای اجتماعی و نابرابری‌هایی را نیز به همراه داشته باشد، به‌ویژه در صورتی که سازوکارهای تنظیم‌گری مناسب وجود نداشته باشد (Brighouse, 2004; Iversen & Begue, 2017). بنابراین، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که خصوصی سازی اماکن ورزشی باید در چارچوبی متوازن و با در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی و عدالت محور طراحی شود.

در بخش شرایط زمینه‌ای، نتایج نشان داد که عواملی مانند منابع داخلی، شرایط سیاسی، وضعیت نیروی انسانی، قوانین و مقررات، وضعیت اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی و پوشش رسانه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست خصوصی سازی دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که خصوصی سازی یک پدیده صرفاً اقتصادی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر بسترهای نهادی و اجتماعی قرار دارد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت زمینه‌های نهادی و فرهنگی در اجرای سیاست‌های خصوصی سازی تأکید دارند، همسو است (Ha & Kim, 2025). به‌ویژه، نقش گفتمان عمومی و پذیرش اجتماعی در موفقیت این سیاست‌ها، یکی از نکات کلیدی است که در این پژوهش نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

از منظر اقتصادی و مدیریتی، نتایج نشان داد که عواملی مانند نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاران، ریسک‌های اقتصادی و ضعف در چارچوب‌های قانونی، از جمله موانع اصلی توسعه خصوصی سازی اماکن ورزشی هستند. این یافته‌ها با مطالعاتی که به نقش اقتصاد ورزش و تحولات فناورانه در شکل‌دهی به آینده این صنعت اشاره دارند، همخوانی دارد (Rahmani et al., 2024). همچنین، نقش فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوشمند در بهبود مدیریت اماکن ورزشی، به عنوان یکی از فرصت‌های کلیدی برای جذب سرمایه‌گذاری خصوصی مطرح شده است (Zhu, 2025).

این راستا، توسعه بازاریابی دیجیتال و استفاده از ابزارهای نوین تبلیغاتی می‌تواند به افزایش درآمد و جذابیت سرمایه‌گذاری در این حوزه کمک کند (Karimi et al., 2023).

در بعد منابع انسانی، یافته‌ها نشان داد که تخصص، مهارت و نگرش مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت خصوصی‌سازی دارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر اهمیت وضوح نقش‌ها و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند، همسو است (Baker et al., 2023). علاوه بر این، توجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی مشارکت در ورزش، از جمله نگرش‌های جنسیتی و هویتی، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و اثربخشی برنامه‌های خصوصی‌سازی کمک کند (Storr et al., 2022).

در بخش راهبردها، نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریتی، قانونی، ساختاری و فرهنگی-اجتماعی، نقش کلیدی در توسعه برنامه خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دارند. این یافته‌ها بیانگر آن است که خصوصی‌سازی موفق نیازمند یک رویکرد چندبعدی و هماهنگ است که در آن، اصلاح قوانین، توسعه زیرساخت‌های مدیریتی، فرهنگ‌سازی و ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاران به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش سیاست‌گذاری یکپارچه و مدیریت راهبردی در توسعه صنعت ورزش تأکید دارند، همسو است (Tahmasbpour, 2025). همچنین، توسعه کارآفرینی و استارت‌آپ‌های ورزشی می‌تواند به عنوان یکی از راهبردهای مؤثر در این حوزه مطرح شود (Gol Ara et al., 2026).

در تبیین پیامدها، یافته‌های پژوهش نشان داد که اجرای موفق خصوصی‌سازی اماکن ورزشی می‌تواند به توسعه اقتصادی، توسعه نیروی انسانی، توسعه ورزش و توسعه اجتماعی منجر شود. این نتایج نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی، در صورت طراحی و اجرای صحیح، می‌تواند به عنوان یک اهرم توسعه‌ای در حوزه ورزش عمل کند. به عنوان مثال، بهبود کیفیت اماکن ورزشی و افزایش دسترسی به آن‌ها می‌تواند به افزایش مشارکت ورزشی و در نتیجه ارتقای سلامت عمومی منجر شود (Raza et al., 2022). همچنین، توسعه زیرساخت‌های ورزشی می‌تواند به بهبود رفاه اجتماعی و افزایش کیفیت زندگی کمک کند (Ventura, 2025).

علاوه بر این، ارتباط میان مشارکت ورزشی و پیامدهای مثبت آموزشی و روان‌شناختی، اهمیت توسعه این حوزه را دوچندان می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که مشارکت در فعالیت‌های ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد تحصیلی و سلامت روانی افراد کمک کند (Miller et al., 2024). بنابراین، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، در صورت افزایش دسترسی و کیفیت خدمات، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای سرمایه انسانی ایفا کند (Pinto-Escalona et al., 2022).

همچنین، توجه به رویکردهای پایداری و مدیریت سبز در توسعه اماکن ورزشی، از دیگر پیامدهای مثبت خصوصی‌سازی است. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر اهمیت مدیریت پایدار در اماکن ورزشی تأکید دارند، همسو است (Pourhasan et al., 2022; Salimi & Labaf, 2022).

(2024). در نهایت، توجه به عدالت و تنوع در مدیریت ورزشی می تواند به افزایش مشارکت اجتماعی و کاهش نابرابری ها کمک کند (Stefanica et al., 2025).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می دهد که خصوصی سازی اماکن ورزشی یک فرایند پیچیده و چندبعدی است که موفقیت آن به تعامل میان عوامل ساختاری، زمینه ای، راهبردی و پیامدی وابسته است. این یافته ها بر ضرورت اتخاذ یک رویکرد جامع و یکپارچه در طراحی و اجرای سیاست های خصوصی سازی تأکید دارد.

این پژوهش با محدودیت هایی همراه بود که می تواند بر تعمیم پذیری نتایج تأثیر گذار باشد. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی، ممکن است موجب محدود شدن تنوع دیدگاه ها شده باشد. دوم، تمرکز پژوهش بر یک بستر خاص جغرافیایی و نهادی، امکان تعمیم نتایج به سایر کشورها یا زمینه ها را با احتیاط همراه می سازد. سوم، داده های پژوهش مبتنی بر ادراکات و تجربیات خبرگان بوده و ممکن است تحت تأثیر سوگیری های ذهنی قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، از روش های ترکیبی (کیفی- کمی) برای اعتبارسنجی مدل ارائه شده استفاده شود. همچنین، بررسی تطبیقی خصوصی سازی اماکن ورزشی در کشورهای مختلف می تواند به شناسایی الگوهای موفق و قابل انتقال کمک کند. استفاده از مدل های تحلیل پیشرفته مانند مدل یابی معادلات ساختاری برای آزمون روابط میان متغیرها نیز می تواند به غنای یافته ها بیفزاید. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری های نوین و تحول دیجیتال در توسعه خصوصی سازی ورزش، از دیگر حوزه های پیشنهادی برای تحقیقات آینده است.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می شود سیاست گذاران با تدوین چارچوب های قانونی شفاف و پایدار، زمینه جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی را فراهم کنند. همچنین، ایجاد مشوق های مالی و کاهش ریسک سرمایه گذاری می تواند به افزایش مشارکت بخش خصوصی کمک کند. توسعه آموزش های تخصصی برای مدیران و کارکنان اماکن ورزشی نیز ضروری است. در نهایت، فرهنگ سازی و افزایش آگاهی عمومی نسبت به مزایای خصوصی سازی، می تواند به پذیرش اجتماعی این سیاست ها و موفقیت آن ها کمک نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Privatization has emerged as a dominant paradigm in restructuring public sector services and infrastructures across the globe, aiming to enhance efficiency, reduce governmental financial burdens, and improve service quality. Originally rooted in economic and industrial reforms, privatization has progressively expanded into socially sensitive sectors such as education, healthcare, and sport (Powell, 2021; Yip & Hsiao, 2020). In its contemporary conceptualization, privatization extends beyond mere ownership transfer and encompasses broader transformations in governance structures, regulatory mechanisms, and service delivery models (Cliquennois & Cichowski, 2020). This shift reflects a transition from centralized state control toward hybrid governance arrangements that integrate public oversight with private sector dynamism (Carrasco & Gunter, 2019).

Despite its widespread adoption, privatization remains a contested policy instrument. Critics argue that it may exacerbate social inequalities, reduce equitable access to essential services, and prioritize profit over public welfare, particularly in sectors with strong social dimensions (Brighouse, 2004; Iversen & Begue, 2017). Conversely, recent perspectives emphasize the importance of balancing efficiency with public accountability through regulatory frameworks and discourse on “publicness,” ensuring that privatized services continue to serve societal interests (Ha & Kim, 2025). These debates highlight the necessity of context-sensitive models that align economic objectives with social equity considerations.

In the domain of sport, privatization holds particular significance due to the sector’s dual economic and social roles. Sports facilities are not only revenue-generating assets but also essential infrastructures that promote physical activity, public health, and social cohesion. The growing demand for high-quality sports facilities, coupled with fiscal constraints faced by governments, has intensified the need for private sector participation in the development and management of sports infrastructures (Ventura, 2025). Empirical evidence indicates that accessibility and proximity to sports facilities significantly influence participation rates in physical activity, thereby affecting public health outcomes (Raza et al., 2022).

Simultaneously, the sports industry is undergoing rapid transformation driven by technological advancements and digital innovation. The integration of intelligent management systems, digital marketing strategies, and data-driven decision-making processes has redefined operational efficiencies and revenue models within sports

facilities (Karimi et al., 2023; Zhu, 2025). Furthermore, the emergence of digital entrepreneurship and sports startups has opened new avenues for private investment and innovation in this sector (Gol Ara et al., 2026). These developments underscore the strategic importance of privatization as a mechanism for leveraging technological opportunities and enhancing competitiveness.

However, the implementation of privatization in sports facilities is fraught with challenges, including institutional barriers, regulatory inefficiencies, and socio-cultural resistance. Studies have highlighted the role of governance quality, policy coherence, and stakeholder engagement in determining the success of privatization initiatives (Rahmani et al., 2024; Salimi & Labaf, 2024). Additionally, human resource capabilities, organizational clarity, and professional competencies are critical factors influencing operational performance in privatized sports environments (Baker et al., 2023). Social dimensions, such as inclusivity, gender equity, and cultural attitudes toward sport participation, further complicate the privatization process (Storr et al., 2022).

Given the multifaceted nature of privatization in sports facilities, there is a need for comprehensive models that capture the interplay between causal conditions, contextual factors, strategic actions, and outcomes. Grounded theory, with its inductive and exploratory orientation, offers a robust methodological framework for developing such models. This study, therefore, seeks to contribute to the literature by proposing a grounded model for the development of sports facilities privatization programs, integrating structural, economic, social, and managerial dimensions.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design with a developmental and applied orientation. The research population consisted of experts and managers involved in the privatization of sports facilities, including university academics and professionals from relevant governmental and organizational bodies. A total of 16 participants were selected through snowball sampling, ensuring the inclusion of individuals with substantial expertise and experience in the field.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews, which continued until theoretical saturation was achieved. The interviews were designed to explore participants' perspectives on the factors influencing the development of privatization programs for sports facilities. All interviews were recorded, transcribed, and systematically analyzed.

The data analysis followed the grounded theory approach, consisting of three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding phase, initial concepts and categories were identified. During axial coding, relationships among categories were established, forming a structured coding paradigm. Finally, in the selective coding phase, the core category was identified, and a conceptual model was developed to explain the phenomenon under study.

To enhance the credibility and reliability of the findings, multiple strategies were employed, including member checking, iterative data analysis, and inter-coder agreement. Participants were provided with feedback on the emerging model, allowing them to validate and refine the findings.

Findings

The findings revealed that the development of sports facilities privatization programs is influenced by four main components: causal conditions, contextual conditions, strategies, and consequences.

Causal conditions included structural factors, the necessity of privatization, and economic drivers. Structural factors encompassed the need to reduce government size and increase efficiency, while economic drivers involved budget constraints and the need for alternative funding sources. The necessity of privatization was highlighted by the inefficiency of public management and the growing complexity of the sports sector.

Contextual conditions were identified across several dimensions, including internal resources, political factors, human resources, legal frameworks, economic conditions, socio-cultural factors, and media influence. These conditions collectively shape the environment in which privatization programs are implemented. For instance, inadequate financial resources, political instability, lack of managerial expertise, and restrictive regulations were identified as key barriers. Conversely, supportive policies, public awareness, and media engagement were recognized as facilitating factors.

Strategic actions were categorized into managerial, legal, structural, and socio-cultural strategies. Managerial strategies focused on capacity building, training, and leadership commitment. Legal strategies emphasized regulatory reform, transparency, and the creation of incentives for private investment. Structural strategies involved redesigning organizational frameworks and promoting competitive market conditions. Socio-cultural strategies aimed at fostering public acceptance and encouraging community participation.

The consequences of implementing these strategies were observed in four domains: economic development, human resource development, sports development, and social development. Economic outcomes included reduced government expenditure and increased private sector investment. Human resource development involved enhanced skills, productivity, and employment opportunities. Sports development was reflected in improved infrastructure, increased participation, and better performance outcomes. Social development encompassed improved quality of life, greater public satisfaction, and stronger community engagement.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the complex and multidimensional nature of privatization in sports facilities. The identified model demonstrates that privatization is not a linear or isolated process but rather an interconnected system influenced by structural, contextual, and strategic factors. The interplay between these elements underscores the importance of adopting a holistic approach in designing and implementing privatization programs.

One of the key insights from this study is the central role of contextual conditions in shaping the success of privatization initiatives. Factors such as political stability, regulatory clarity, and socio-cultural acceptance

significantly influence the effectiveness of strategic actions. This suggests that policymakers must prioritize the development of supportive environments before implementing privatization policies.

The study also emphasizes the importance of strategic alignment across managerial, legal, and socio-cultural dimensions. Effective privatization requires coordinated efforts to enhance organizational capacity, reform regulatory frameworks, and build public trust. Without such alignment, privatization initiatives may face resistance and fail to achieve their intended outcomes.

Furthermore, the identified consequences indicate that successful privatization can generate significant benefits across economic, social, and developmental domains. By improving infrastructure quality, increasing accessibility, and fostering innovation, privatization can contribute to the overall advancement of the sports sector and societal well-being.

In conclusion, this study provides a comprehensive model for understanding and implementing privatization in sports facilities. The findings suggest that a context-sensitive, strategy-driven approach is essential for achieving sustainable and equitable outcomes. Policymakers and practitioners are encouraged to consider the interplay of multiple factors and adopt integrated strategies to ensure the success of privatization programs in the sports sector.

References

- Baker, L., Nguyen, T., & Patel, R. (2023). Job clarity and safety performance: A study of sports facility staff. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100851. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100851>
- Brighouse, H. (2004). What's Wrong With Privatising Schools? *Journal of Philosophy of Education*, 38(4), 617-631. <https://doi.org/10.1111/j.0309-8249.2004.00408.x>
- Carrasco, A., & Gunter, H. M. (2019). The "private" in the privatisation of schools: The case of Chile. *Educational Review*, 71(1), 67-80. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1522035>
- Cliquennois, G., & Cichowski, R. A. (2020). European Human Rights Justice and Privatisation. <https://doi.org/10.1017/9781108683869>
- Gol Ara, P., Adib Saber, F., & Nasiri, M. (2026). Investigating the Factors Affecting the Development of Digital Entrepreneurship and the Launch of Sports Startups in Iran. *Quarterly of Modern Approaches in Management and Marketing*, 4(1).
- Ha, J., & Kim, C. Y. (2025). The Power of 'Publicness' Discourse: An Analysis of Counter-Hegemonic Formation Against Health System Privatisation. *Sociology of Health & Illness*, 47(6), e70020. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.70020>
- Iversen, E., & Begue, A. (2017). *The effects of privatisation on girls' access to free, quality public education in Malawi, Mozambique, Liberia, Tanzania and Nepal Summary Report*. https://actionaid.org/sites/default/files/the_effects_of_privatisation.pdf
- Karimi, A., Jahan, J., & Yaghoubi Alamshiri, R. (2023). The Effect of Internet Marketing and Advertising on the Income of Sports Venues (CASE Study: Damavand Sports Facilities). *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(1), 18-25. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2025101.1026>
- Miller, T. W., Coates, J., Plateau, C. R., & Barker, J. B. (2024). Exploring the barriers and facilitators to mental health help-seeking behaviours in British elite track and field athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 36(1), 98-118. <https://doi.org/10.1080/10413200.2023.2197962>
- Pinto-Escalona, T., Valenzuela, P. L., Esteban-Cornejo, I., & Martínez-de-Quel, Ó. (2022). Sport Participation and Academic Performance in Young Elite Athletes. *International journal of environmental research and public health*, 19(23).
- Pourhasan, S., Safania, A., Amirtash, A. M., & Nikbakesh, R. (2022). Designing a Green Management Model for Iranian Sports Venues and Facilities. *Sport Management Studies*, 14(74), 163-188. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9397.3182>
- Powell, D. (2021). Assembling the privatisation of physical education and the 'inexpert' teacher. *Sport, Education and Society*, 20(1), 73-88. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.941796>
- Rahmani, N., Naderi Nasab, M., Taheri, M., & Biniaz, S. A. (2024). The Future of Sports Industry: AI and Economic Transformations. *AI and Tech in Behavioral and Social Sciences*, 19-29. <https://journals.kmanpub.com/index.php/aitechbesosci/article/view/2876>
- Raza, A., Pulakka, A., Hanson, L. L. M., Westerlund, H., & Halonen, J. I. (2022). Distance to sports facilities and low frequency of exercise and obesity: a cross-sectional study. *BMC public health*, 22(1), 2036. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14444-7>

- Salimi, M., & Labaf, A. H. (2024). A model for developing green management of sports venues and facilities with a data-based theorizing approach. *Sports Management and Development*, 2024. <https://www.taylorfrancis.com>
- Stefanica, V., Mateescu, A., Popescu, C., Cristina Man, M., & Dragos, O. (2025). Who Deserves the Seat? Examining the Struggle for Diversity and Equity in Sports Management Selection in Romania. *Baltica Journal*, 38(3), 54-74. <https://doi.org/10.59879/j1VJs>
- Storr, R., Nicholas, L., Robinson, K., & Davies, C. (2022). 'Game to play?': Barriers and facilitators to sexuality and gender diverse young people's participation in sport and physical activity. *Sport, Education and Society*, 27(5), 604-617. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1897561>
- Tahmasbpour Shafiei, M., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., Doosti, M., & Hosseini, S. E. (2025). Development of a comprehensive football talent identification management model in Iran. *Journal of Sports Management*, 17(1), 19-44. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.311639.2595>
- Ventura, P. J. S. (2025). The Comfort of Sports Facilities - "Indoor Swimming Pools". *Revista Intercontinental De Gestão Desportiva*. <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v15i2e110021>
- Yip, W., & Hsiao, W. (2020). Harnessing the privatisation of China's fragmented health-care delivery. *The lancet*, 384(9945), 805-818. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(14\)61120-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(14)61120-X)
- Zhu, Z. (2025). Design and implementation of an intelligent sports management system (ISMS) using wireless sensor networks. *Peerj Computer Science*, 11, e2637. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.2637>