

## موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی ایران

محمد مصلی نژاد<sup>۱</sup>، کوروش قهرمان تیریزی<sup>۲</sup>، اسماعیل شریفیان<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی - دانشگاه شهید باهنر کرمان\*

۲. استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان

۳. استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۰

### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی ایران بود که با استفاده از روش پیمایشی به انجام رسید. نمونه‌ی آماری این پژوهش شامل اعضای کمیسیون اقتصادی و کمیسیون اصل ۴۴ مجلس، کارشناسان سازمان خصوصی‌سازی، اعضای هیئت علمی رشته‌های اقتصاد و تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور، اعضای شرکت شهرک‌های صنعتی، اعضای اتاق بازرگانی استان‌ها و سرمایه‌گذاران شهرک‌های صنعتی بودند که به‌صورت هدفمند از اضلاع مثلث خصوصی‌سازی انتخاب شدند. روش‌های کیفی و کمی شامل مطالعه‌ی ادبیات پژوهش، مصاحبه‌ی عمیق، کدگذاری سیستماتیک، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل سلسله‌مراتبی که به‌صورت مناسبی با یکدیگر ترکیب شده بودند، فرآیند این پژوهش را تشکیل می‌دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزش دانشگاه‌ها به ترتیب اولویت عبارت‌تند از موانع سیاسی (۰/۳۶۱)، برنامه‌ریزی - راهبردی (۰/۲۲۶)، مدیریتی - اجرایی (۰/۱۵۸)، فرهنگی - اجتماعی (۰/۱۳۳)، قانونی (۰/۰۹۰)، کلان سرمایه‌گذاری (۰/۰۵۵)، اقتصادی (۰/۰۵۲) و بازاریابی (۰/۰۲۵). همچنین در ضلع دستگاه واگذارنده موانع شناسایی شده به ترتیب اولویت عبارت از موانع برنامه‌ریزی - راهبردی (۰/۳۱۶)، مدیریتی - اجرایی (۰/۲۳۹)، سیاسی (۰/۱۹۷)، نوسازی سازمانی (۰/۱۱۷)، فرهنگی - اجتماعی (۰/۱۰۱) و فردی (۰/۰۳۰) بودند. در ضلع بخش خصوصی نیز موانع شناسایی شده به ترتیب اولویت عبارت از موانع اقتصادی (۰/۴۸۲)، خرد سرمایه‌گذاری (۰/۲۹۵)، فرهنگی - اجتماعی (۰/۱۷۰) و حرفه‌ای - تخصصی (۰/۰۵۳) بودند. بنابراین اجرای سیاست خصوصی‌سازی نیازمند تعیین چشم‌اندازها و ایجاد برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت برای دستیابی به آنهاست. تنها در چنین شرایطی است که خصوصی‌سازی به‌عنوان راهکاری اثربخش برای انجام اصلاحات و افزایش بهره‌وری امکانات ورزشی دانشگاه‌ها مطرح خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** خصوصی‌سازی، امکانات ورزشی، دانشگاه‌های دولتی، موانع

### مقدمه

انتقال بنگاه‌های عمومی به بخش خصوصی کارآزموده، دغدغه‌ی همیشگی حکومت‌هایی بوده‌است که ناکارآمدی ناشی از حجیم‌شدن دولت را تجربه کرده‌اند (۱). بزرگ‌شدن اندازه‌ی دولت و گسترده‌گی سطح دخالت آن در فعالیت‌های غیرضروری، در عمده‌ی موارد موجب بالا رفتن هزینه‌ها، کاهش بهره‌وری و عدم توان مدیریت درست گردیده است (۲). به‌طور کلی اگر سرمایه‌گذاری دولتی در حیطه‌ی بخش خصوصی و فعالیت‌های تولیدی وارد شود، به‌عنوان جایگزینی قدرتمند برای بخش خصوصی عمل می‌کند (اثر تخلیه‌ای<sup>۱</sup>) اما اگر سرمایه‌گذاری صنایع بزرگ و مادر که به‌صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است، در حیطه‌ی کالاهای عمومی باشد، به‌عنوان بخش مکمل برای سرمایه‌گذاری خصوصی عمل می‌کند (اثر کششی<sup>۲</sup>) (۳). در واقع رعایت نقش حمایتی و تکمیلی دولت سبب می‌شود، علاوه بر رفع کاستی‌های این بخش، از مشکلات مربوط به عدم کارایی ناشی از گسترده‌گی غیرقابل کنترل بخش دولتی کاسته شده و نیز مشارکت مردم یعنی ابزار اصلی ایجاد توسعه به واقعیت بپیوندد (۴). خصوصی‌سازی<sup>۳</sup> به‌عنوان یکی از جلوه‌های مشارکت مردم، در ظاهر عبارت است از فرآیندی که طی آن وظایف و تأسیسات بخش دولتی به بخش خصوصی انتقال داده می‌شود (۵). بانک جهانی، خصوصی‌سازی را انتقال با مالکیت بنگاه‌های اقتصادی از دولت به بخش خصوصی تعریف کرده است، اما خصوصی‌سازی در حقیقت به اشاعه‌ی فرهنگی در کلیه‌ی سطوح جامعه گفته می‌شود که دستگاه قانون‌گذاری، قوای قضاییه، مجریه و تمامی آحاد یک کشور باور کنند که "کار مردم را باید به مردم واگذار کرد" (۶). با اجرایی‌شدن این سیاست، به اهدافی چون افزایش کارایی فرآیند تولید کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری عوامل تولید، افزایش سوددهی بنگاه‌ها و مؤسسات دولتی از رهگذر بهبود مدیریت و ایجاد یک نظام انگیزشی مبتنی بر نفع شخصی، دست خواهیم یافت (۷،۸).

این مسأله، یعنی ناکارآمدی ناشی از حجیم‌شدن بخش دولتی متوجه ورزش دانشگاهی نیز بوده است. امکانات، تأسیسات و بودجه‌هایی که امروزه از سوی دولت‌ها برای حمایت و گسترش ورزش در کشورهای مختلف مصرف می‌گردد، تکافوی نیازهای موجود را ننموده و بسیار کمتر از حد مطلوب هستند (۹،۱۰). یافته‌های پژوهش مقصودی ایمن (۱۳۸۷) نشان می‌دهد که سرانه‌ی اماکن و تأسیسات سرپوشیده در سال ۱۳۸۷ برای هر دانشجو ۰/۵ متر مربع و سرانه‌ی

- 
1. Effective Discharge
  2. Effective Tension
  3. Privatization

زمین‌های روباز ۲/۳ متر مربع بوده است، این درحالی است که طبق استانداردهای اداره‌ی کل طرح‌های عمرانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، میانگین سرانه‌ی فضای ورزشی برای هر دانشجو ۷ متر مربع (۲/۵ متر مربع فضای سرپوشیده و ۴/۵ متر مربع فضای روباز) در نظر گرفته شده است. به علاوه، این تحقیق نشان داد که در کنار سرانه‌ی فضای ورزشی بسیار کم دانشگاه‌ها، میانگین حداکثر ساعت استفاده از فضاهای ورزشی موجود توسط دانشجویان دختر و پسر در طول روز، به ترتیب ۵/۴ ساعت و ۷/۶ ساعت بوده است که این امر خود به وضوح نشان‌دهنده‌ی کارایی پایین امکانات موجود و ضعف در نحوه‌ی مدیریت و بهره‌برداری از آنها است. در واقع علاوه بر نامتناسب بودن مقدار فضا و امکانات ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با شاخص‌های رشد جمعیتی، میزان بهره‌وری آنها نیز به دلیل اینکه بالغ بر ۷۵ درصد در نهادهای دولتی و تحت مدیریت دانشگاه‌ها قرار دارند، پایین می‌باشد (۱۱، ۱۲). بنابراین، دانشگاه‌ها با توجه به هزینه‌ی بالای نگهداری اماکن و تأسیسات ورزشی از یک طرف و از طرف دیگر نیاز به نیروی فنی و کارآمد جهت بالابردن بهره‌وری این اماکن باید به دنبال راهکاری مناسب برای رفع این مشکلات باشد که یکی از راهکارهای این موضوع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی می‌باشد (۱۳، ۱۴). در هر کشور سه بخش کلی درگیر اجرای سیاست خصوصی‌سازی می‌باشند که در کنار یکدیگر مثلث خصوصی‌سازی را تشکیل می‌دهند. ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری وظیفه‌ی تبیین، اجرا و هدایت سیاست خصوصی‌سازی را در کشور برعهده دارند؛ مجلس شورای اسلامی، وزارت اقتصاد و دارایی و همچنین سازمان خصوصی‌سازی زیرمجموعه‌ی این ضلع می‌باشند. ضلع دوم را ضلع بخش خصوصی می‌نامند که شامل افراد حقیقی و حقوقی است که به عنوان سرمایه‌گذار توانایی مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی را دارا می‌باشند. آخرین ضلع مثلث را ضلع دستگاه واگذارنده تشکیل می‌دهد که با اجرایی شدن سیاست خصوصی‌سازی همه یا بخشی از آن به بخش خصوصی انتقال داده می‌شود. اما اجرایی شدن سیاست خصوصی‌سازی همواره با موانعی روبرو بوده است؛ موزانگازا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) این موانع را عدم واقع‌گرایی منافع مورد نظر، اقدامات دولتی و مشکلات مدیریتی معرفی می‌نماید و میلس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به موانعی از قبیل ساختار فعلی برنامه‌ها، هزینه‌های فراوان اجرایی شدن طرح‌ها و همچنین هزینه‌های زیست‌محیطی اشاره می‌نماید (۱۵، ۱۶).

---

1. Muzangaza  
2. miles

سه رویکرد استدلالی در توجیه خصوصی سازی مطرح می شوند. نخست استدلال های مبتنی بر تحلیل هزینه - فایده<sup>۱</sup> که از طریق محاسبه و مقایسه ی بازدهی اجتماعی خصوصی سازی صورت می گیرد؛ دوم، استدلال های مربوط به ماهیت و ویژگی های اقتصادی کالاها و تفکیک کالاهای عمومی و خصوصی؛ رویکرد سوم، در خصوص بهره برداری بهینه و افزایش بازدهی و تأثیر خصوصی سازی در این مقوله است (۱۷). در حقیقت ضرورت انجام خصوصی سازی کاملاً به اثبات رسیده است؛ بسیاری از صاحب نظران پس از پایان جنگ جهانی دوم و ایجاد موج جدید باعنوان ملی سازی و دولتی کردن فعالیت ها بر این عقیده اند که دولت ها یکی از منابع اصلی مشکلات جوامع می باشند (۱۸). پژوهش ها حاکی از آن است که ۵۸/۶ درصد مدیران اجرایی موافق سیاست خصوصی سازی در ورزش می باشند و همچنین ۸۰ درصد مدیران باشگاه ها که در عمل، خصوصی سازی را تجربه کرده اند، نسبت به این موضوع توافق دارند (۱۹). همچنین گوستافسن و مک لین<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) خصوصی سازی را زمینه ساز کارایی بیشتر می دانند (۲۰). در واقع، امروزه به دشواری می توان کشوری را یافت که برنامه ای برای واگذاری تمام یا بخشی از شرکت های دولتی به بخش خصوصی یا سهام کردن بخش خصوصی در مدیریت و مالکیت در پیش نگرفته باشند (۲۱). مبنای قانونی اتخاذ سیاست خصوصی سازی در کشور ما تبصره ی سی و دوم قانون برنامه اول توسعه بود که با احیای مجدد اصل ۴۴ قانون اساسی در پی ابلاغیه ی مقام معظم رهبری بیش از پیش ضرورت مشارکت مردم در توسعه ی همه جانبه ی کشور مطرح شد؛ اقتصاددانان اهداف سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی را مواردی چون شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی، ارتقای کارایی، بهره وری منابع مادی و انسانی و فناوری، افزایش رقابت پذیری، افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی، کاستن از بار مالی و مدیریت دولت در تمام فعالیت ها، افزایش سطح عمومی اشتغال و تشویق اقشار مردم به پس انداز و سرمایه گذاری و بهبود درآمد خانوار بیان کرده اند (۹). علاوه بر این بخش تصویر کلان جامعه در برنامه ی اول توسعه ی کشور در قسمت بودجه و وضع مالی دولت، به دولت اجازه داده شده تا برای "کاهش بار مالی هزینه های دولتی از طریق انتقال پاره ای از وظایف موجود به بخش غیردولتی" اقدام نماید (۲۲). بخش هدف های کلان کیفی برنامه ی دوم توسعه ی کشور، در قسمت خط مشی - های اساسی از دولت می خواهد جهت "تقویت مشارکت عامه ی مردم و اتخاذ تدابیر لازم برای نظارت شایسته و پیوسته بر اجرای برنامه" و "افزایش بهره وری" اقدام نماید و در تبصره ی ۴۱

---

1. Cost-Benefit Analysis  
2. Gustafson & Mclean

این برنامه بر واگذاری بخش‌های دولتی به بخش‌های خصوصی و تعاونی تأکید شده است؛ همچنین در بخش خط مشی‌های اساسی همین برنامه و در قسمت رشد فضائل بر اساس اخلاق اسلامی و ارتقا به موضوع "واگذاری فعالیت‌های اجرایی، فرهنگی، هنری و ورزش به مردم و تقویت مشارکت عمومی با توجه به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و نظارت دولت" اشاره شده است (۲۳). علاوه بر این مفاد فصل سوم از بخش اول برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی کشور بر "رشد اقتصادی مبتنی بر رقابت‌پذیری" و ماده‌ی ۶۸ از فصل پنجم برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور بر "واگذاری شرکت‌های دولتی که با تصویب هیئت وزیران مشمول واگذاری به بخش غیردولتی می‌شوند" تأکید عمده دارند (۲۴، ۲۵).

با وجود مسائل و مشکلات شناسایی‌شده در حوزه‌ی ورزش دانشگاهی و اداره‌ی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی کشور و همچنین ضرورت‌های شهودی و قانونی مبنی بر کوچک کردن حجم فعالیت‌های دولت و افزایش بهره‌وری در این حوزه؛ هنوز هم اقداماتی جدید در جهت حضور بخش خصوصی در دانشگاه‌ها و استفاده از پتانسیل بخش خصوصی در بالا بردن بهره‌وری امکانات ورزشی موجود به انجام نرسیده است. در واقع آموزش عالی بخشی است که با وجود ضرورت حضور بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری در این حیطه، هنوز زمینه‌ی فرهنگ‌سازی لازم و ایجاد قوانین و آیین‌نامه‌هایی برای تسهیل ورود بخش خصوصی به آموزش عالی ایجاد نشده است. لذا در این تحقیق به "شناسایی و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی کشور" در سه ضلع مثلث خصوصی‌سازی یعنی ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری، ضلع دستگاه واگذارنده و ضلع بخش خصوصی پرداخته شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی بود. هدف از اجرای این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی کشور در سه ضلع مثلث خصوصی‌سازی (ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری، ضلع دستگاه واگذارنده و ضلع بخش خصوصی) بود. برای دستیابی به هدف مذکور از طرح پژوهش آمیخته استفاده شد. در واقع پس از مطالعه‌ی عمیق ادبیات، پیشینه و مبانی نظری مرتبط با موضوع مورد مطالعه، لیست اولیه‌ای از موانع خصوصی‌سازی امکانات تهیه شد. سپس محقق با هدف نزدیک‌شدن به لیست نهایی موانع، به مصاحبه‌ی عمیق<sup>۱</sup> با نخبگان و

---

1. In-Depth Interview

صاحب‌نظران پرداخت. برای این منظور، مصاحبه‌شوندگان در هر سه ضلع مثلث خصوصی‌سازی به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. به طوری که در ضلع نهادهای سیاستگذار و مجری تعداد ۲۰ مصاحبه از ۱۴ مصاحبه‌شونده شامل اعضای کمیسیون اصل ۴۴ و اقتصادی مجلس و کارشناسان سازمان خصوصی‌سازی به عمل آمد و در ضلع دستگاه واگذارنده نیز تعداد ۱۴ مصاحبه از ۱۱ مصاحبه‌شونده شامل اعضای هیئت علمی رشته‌های اقتصاد و تربیت‌بدنی و مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور به عمل آمد و همچنین در ضلع بخش خصوصی تعداد ۱۵ مصاحبه از ۱۰ مصاحبه‌شونده شامل اعضای شرکت شهرک‌های صنعتی، اعضای اتاق‌های بازرگانی و سرمایه‌گذاران شهرک‌های صنعتی به عمل آمد. در واقع مصاحبه‌ها تا مرحله‌ی اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. منظور از اشباع نظری زمانی است که می‌توان از کیفیت و کفایت داده‌های گردآوری‌شده برای رسیدن به تحلیلی دقیق اطمینان یافت.

داده‌های حاصل از مطالعه‌ی ادبیات، پیشینه و مبانی نظری و همچنین مصاحبه با نخبگان و صاحب‌نظران با استفاده از تکنیک کدگذاری سیستماتیک مرحله‌ی اول تلخیص را پشت سر نهادند. کدگذاری سیستماتیک شامل سه مرحله‌ی باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و انتخابی<sup>۴</sup> بود. در مرحله‌ی کدگذاری باز پژوهشگر با مرور داده‌ها، مفاهیم مستتر در داده‌ها را باز شناخته و بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری آنها پرداخت. در مرحله‌ی کدگذاری محوری پژوهشگر مقوله‌های اصلی مرحله‌ی کدگذاری باز را شناسایی نموده، آنها را در مرکز فرآیند قرار داده و سپس سایر مقوله‌ها را به آنها مرتبط ساخت. در آخرین مرحله از کدگذاری، به دلیل اینکه اجزای اصلی مقوله‌ها خود را نشان داده بودند، پژوهشگر بر اساس این اجزای نوظهور در فرآیند پژوهش گزیده‌تر عمل نمود. حاصل این مرحله از تلخیص یافته‌ها، آماده‌سازی سه سیاهه<sup>۵</sup> بود که با هدف تلخیص نهایی و بدست آوردن فهرست نهایی موانع وارد بخش تحلیل عاملی شد. لازم به ذکر است که به منظور تأیید روایی محتوا و صوری سیاهه‌ها، آنها را در اختیار ۵ تن از صاحب‌نظران گذاشته و نظرات ایشان اعمال گردید و شاخص روایی محتوا<sup>۶</sup> (CVI) با استفاده از روش لاوشی برای هر یک از سیاهه‌ها محاسبه شد که مقادیر آن در جدول ۱ آمده است.

- 
1. Theoretical Saturation
  2. Open Coding
  3. Axial Coding
  4. Selective Coding
  5. Inventory
  6. Content Validity Index

جدول ۱- شاخص روایی محتوای سیاهه ها

عنوان سیاهه	مقدار عددی CVI کل
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی در ضلع نهادهای سیاست گذار و مجری	۰/۹۲۶
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی در ضلع دستگاه واگذارنده	۰/۹۵۲
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی در ضلع بخش خصوصی	۰/۹۲۰

به منظور تلخیص نهایی و دستیابی به فهرست نهایی موانع، سیاهه‌های آماده شده در بین اعضای نمونه توزیع گردید. داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها وارد مسیر تحلیل عامل اکتشافی شد. نتایج حاصل از تحلیل ابتدایی داده‌ها به منظور اطمینان از عامل پذیر بودن آنها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- نتایج بررسی مفروضات تحلیل عامل اکتشافی

عنوان سیاهه	شاخص‌ها	آزمون بارزنت	P value	KMO	مقدار عددی آزمون همبستگی نمونه	سمت اعضای نمونه
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات در ضلع نهادهای سیاست گذار و مجری	۰/۰۰۱	۰/۷۸۵	۱۲۰	اعضای کمیسیون اصل ۴۴ و اقتصادی مجلس، کارشناسان سازمان خصوصی سازی		
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات در ضلع دستگاه واگذارنده	۰/۰۰۱	۰/۷۰۶	۱۰۰	اعضای هیئت علمی اقتصاد و مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی، مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی		
سیاهه‌ی موانع خصوصی سازی امکانات در ضلع بخش خصوصی	۰/۰۰۱	۰/۷۵۰	۶۰	اعضای اتاق بازرگانی، اعضای شرکت شهرک‌های صنعتی، سرمایه‌گذاران شهرک‌های صنعتی		

پس از تأیید عامل پذیر بودن داده‌ها، از روش عامل یابی محور اصلی<sup>۱</sup> برای استخراج عوامل استفاده شد. سپس با استفاده از مسیر چرخش‌های متعامد<sup>۲</sup> و روش واریمکس<sup>۳</sup> زیرمعیارهای هر عامل تعیین شد. نهایتاً با تفسیر این مراحل لیست نهایی موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی کشور در سه ضلع نهادهای سیاست گذار و مجری، ضلع دستگاه واگذارنده و ضلع بخش خصوصی شناسایی گردید. لازم به ذکر است که این فرآیندها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ انجام گرفت.

1. Principal Axis Factoring
2. Orthogonal
3. Varimax

برای اولویت‌بندی موانع از روش تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> (AHP) استفاده شد. برای این منظور، سیاهه‌ی مقایسات زوجی طراحی گردید و روایی صوری آن توسط ۵ تن از متخصصان مورد بررسی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها سیاهه‌ها در بین نمونه‌های هر بخش توزیع گردید. در ضلع نهادهای سیاستگذار و مجری ۲۱ نفر خبره شامل اعضای کمیسیون اصل ۴۴ و اقتصادی مجلس و کارشناسان سازمان خصوصی‌سازی در ضلع دستگاه واگذارنده ۲۳ نفر خبره شامل اعضای هیئت علمی اقتصاد و مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی و مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی؛ و در ضلع بخش خصوصی ۱۶ نفر خبره شامل اعضای اتاق بازرگانی و اعضای شرکت شهرک‌های صنعتی این سیاهه‌ها را پر نمودند. تمامی سیاهه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای نرخ ناسازگاری<sup>۲</sup> (IR) کمتر از ۰/۱ بودند. برای تلفیق نظرات خبرگان هر بخش از میانگین حسابی استفاده شد. تمامی مراحل فوق با استفاده از نسخه‌ی ۱۱ نرم افزار Expert choice انجام گرفت.

## نتایج

با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تحلیل محتوا و مصاحبه با نخبگان و صاحب‌نظران که با استفاده از تکنیک کدگذاری سیستماتیک به انجام رسید، مشاهده شد که در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری تعداد ۳۱ مانع و در ضلع دستگاه واگذارنده تعداد ۲۵ مانع و در ضلع بخش خصوص تعداد ۱۲ مانع وجود دارد.

همانطور که بیان شد، پس از مرحله‌ی کدگذاری سیستماتیک نوبت به تلخیص نهایی داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین اولویت‌بندی موانع شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی رسید. در جدول ۳ موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی در ضلع نهادهای سیاستگذار و مجری به همراه اولویت‌بندی آنها نشان داده شده‌است.

---

1. Analytical Hierarchy Process  
2. Inconsistency Ratio



جدول ۳- موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه های دولتی در ضلع نهادهای سیاست گذار و مجری و اولویت بندی آنها

عامل	درصد واریانس تبیین شده	وزن عامل	رتبه بندی عوامل با روش AHP	معیار	وزن معیار در زیر مجموعه مربوطه	وزن نهایی معیار	رتبه بندی معیارها با روش AHP	بار علمی
موانع سیاسی	۲/۹۴۳	۰/۲۶۱	۱	فقدان تعهد مسئولان عالی رتبه‌ی کشور برای اجرای برنامه‌ی خصوصی سازی	۰/۶۷۴	۰/۱۴۷	۱	۰/۸۱۴
				توجه بیشتر دولت به اموال داخلی به دلیل بلوکه شدن ذخایر ارزی و تحریم های موجود	۰/۲۲۶	۰/۰۴۹	۶/۵	۰/۵۱۰
				نگاه ابزاری دولت به ورزش به عنوان عاملی برای کسب حمایت مردم و جوانان	۰/۱۰۱	۰/۰۲۲	۱۷	۰/۷۱۲
موانع فرهنگی - اجتماعی	۲/۳۱۲	۰/۱۳۳	۴	فقدان اطلاع رسانی درباره‌ی مزایای مستقیم و غیرمستقیم خصوصی سازی	۰/۱۴۵	۰/۰۲۵	۱۵	۰/۴۱۴
				عدم تمایل مردم برای صرف هزینه های ورزشی	۰/۲۸۴	۰/۰۴۹	۶/۵	۰/۶۱۹
				نهادینه نشدن فرهنگ ورزش در بین اقشار جامعه	۰/۴۳۷	۰/۰۷۵	۴	۰/۶۲۳
				عدم تبلیغ و فرهنگ سازی مناسب مطبوعات و صدا و سیما درباره‌ی مشارکت بخش خصوصی در ورزش	۰/۱۳۴	۰/۰۲۳	۱۶	۰/۴۱۱
موانع مدیریتی - اجرایی	۲/۱۱۰	۰/۱۵۸	۶	عدم به کارگیری روش های مناسب واگذاری برای جلوگیری از نفوذ افراد خاص	۰/۰۷۹	۰/۰۱۲	۲۲/۵	۰/۵۱۱
				فقدان نظارت های دقیق و سازنده‌ی دولت برای استفاده از روش های علمی	۰/۶۰۶	۰/۰۸۹	۳	۰/۷۷۰

				قیمت گذاری خدمات بخش خصوصی				
				تعدد سازمان‌های تصمیم‌گیرنده در رابطه با پیشبرد سیاست خصوصی‌سازی و فقدان کمیته‌ی تخصصی خصوصی‌سازی ورزش دانشگاهی	۰/۱۹۹	۰/۰۲۹	۱۳	۰/۶۷۲
				ضعف در ارتباطات متقابل ارگان‌ها و نهادهای دولتی جهت تسهیل روند خصوصی‌سازی	۰/۱۱۵	۰/۰۱۷	۱۹/۵	۰/۴۵۱
مواقع پولنامه‌ریزی - راهبردی	۲/۸۰۱ ۰/۳۲۶	۲		بی‌ثباتی سیاست‌های اقتصادی به لحاظ پایین بودن دوره‌ی ماندگاری مدیران	۰/۶۶۷	۰/۱۲۸	۲	۰/۸۱۱
				ابهام در برنامه‌های تدوین شده در جهت پیشبرد سیاست خصوصی‌سازی	۰/۱۶۷	۰/۰۳۲	۸/۵	۰/۷۹۰
				اجرای سیاست‌های اقتصادی مخالف سیاست خصوصی‌سازی	۰/۱۶۷	۰/۰۳۲	۸/۵	۰/۶۸۳
مواقع کلان سرمایه‌گذاری	۲/۶۴۵ ۰/۰۵۵	۹		فراهم نبودن زمینه‌های فعالیت و رقابت یکسان برای بخش خصوصی	۰/۳۸۵	۰/۰۳۱	۱۰/۵	۰/۶۵۴
				فقدان ارتباط روشن و شفاف بین سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و دستگاه‌های اجرایی جهت هدایت سرمایه‌ها به بخش ورزش دانشگاهی	۰/۰۴۶	۰/۰۰۴	۲۸/۵	۰/۴۱۸
				بزرگ بودن دولت و عملکرد آن به عنوان یک رقیب قوی برای بخش خصوصی	۰/۳۸۹	۰/۰۳۱	۱۰/۵	۰/۹۱۱
				ریسک‌پذیری بودن فعالیت در حوزه‌ی ورزش دانشگاهی به دلیل نو و تازه بودن این شکل سرمایه‌گذاری و عدم تضمین برای بازگشت	۰/۰۶۵	۰/۰۰۵	۲۷	۰/۵۰۱

		سرمايه					
		جذابیت کمتر سرمایه گذاری در حوزه ی ورزش و خدمات به نسبت سرمایه گذاری در حوزه های تولیداتی		۰/۱۱۶	۰/۰۰۹	۲۴/۵	۰/۶۱۲
موانع اقتصادی	۲/۰۰۱ ۰/۰۵۲	۷	فقدان وام های بانکی با بهره ی اندک برای کمک به اجرای طرح های مفید بخش خصوصی	۰/۰۹۷	۰/۰۰۷	۲۶	۰/۴۸۰
			عدم در نظر گرفتن تسهیلات ویژه ی قانونی و اجرایی از سوی نهاد مربوطه برای کمک به بخش خصوصی	۰/۱۸۲	۰/۰۱۲	۲۲/۵	۰/۴۱۴
			فقدان روش های دقیق و معیارهای روشن برای قیمت گذاری امکانات ورزشی دانشگاه ها	۰/۴۳۵	۰/۰۳۰	۱۲	۰/۴۴۰
			گرانی هزینه های استفاده از خدمات بخش خصوصی و ناتوانی اقشار کم درآمد جهت استفاده از این خدمات	۰/۲۸۶	۰/۰۲۰	۱۸	۰/۶۴۲
موانع قانونی	۱/۷۸۰ ۰/۰۹۰	۵	فقدان قوانین و آیین نامه های خاص جهت توسعه ی خصوصی سازی به طور خاص در دانشگاه ها	۰/۰۸۵	۰/۰۰۹	۲۴/۵	۰/۸۱۳
			حمایت جانب دارانه ی قوانین از بخش دولتی در مقابل بخش خصوصی	۰/۲۶۴	۰/۰۲۸	۱۴	۰/۶۳۴
			نبود فرآیندهای مشخص و سهل الوصول جهت ورود بخش خصوصی به فعالیت های دانشگاهی (پوروکراسی زیاد)	۰/۴۸۸	۰/۰۵۱	۵	۰/۷۳۵
			کافی نبودن قوانین حمایتی (مشوق ها) جهت استقبال بخش خصوصی از ورزش	۰/۱۶۳	۰/۰۱۷	۱۹/۵	۰/۴۱۱

		دانشگاهی						
موانع بازاریابی	۱/۳۰۴	۰/۰۲۵	۸	ضعف سیستم‌های بازاریابی	۰/۸۰۰	۰/۰۱۴	۲۱	۰/۱۸۶۸
				در دستگاه اجرایی جهت جلب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی				
				ناتوانی کارشناسان در ایجاد مدل‌هایی متناسب با فضای فرهنگی دانشگاه‌ها جهت بازاریابی امکانات ورزشی	۰/۲۰۰	۰/۰۰۴	۲۸/۵	۰/۷۶۶

همانطور که در جدول بالا آمده است، در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری ۸ عامل استخراج شد که به ترتیب اولویت عبارتند از موانع سیاسی، برنامه‌ریزی - راهبردی، مدیریتی - اجرایی، فرهنگی - اجتماعی، قانونی، کلان سرمایه‌گذاری، اقتصادی و بازاریابی. در جدول ۴ موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی در ضلع دستگاه واگذارنده به همراه اولویت‌بندی آنها نشان داده شده است.

جدول ۴- موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی در ضلع دستگاه واگذارنده و اولویت‌بندی آنها

عامل	درصد واریانس تبیین شده	وزن عامل	رتبه بندی عوامل با روش AHP	معیار	وزن معیار در زیرمجموعه‌ی مربوطه	وزن نهایی معیار	رتبه بندی معیارها با روش AHP	بار عاملی
موانع فردی	۱/۶۹۳	۰/۰۲۰	۹	نگرش منفی و نادرست دانشجویان و مسئولین دانشگاهی نسبت به بخش خصوصی	۰/۴۹۳	۰/۰۱۶	۱۷	۰/۵۷۱
				استنباط از پایین آمدن شأن دانشگاه در صورت واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی	۰/۱۹۶	۰/۰۰۶	۲۲	۰/۴۴۴
				تمایل مسئولین دانشگاهی در استفاده از روش‌های دیگر (مانند برون سپاری) به جای خصوصی‌سازی	۰/۳۱۱	۰/۰۱۰	۲۰/۵	۰/۴۳۲
۵	۳	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
				عدم تمایل مسئولین	۰/۷۵۰	۰/۱۰۶	۳	۰/۸۵۵

				دانشگاه ها به واگذاری امکانات به دلیل استفاده های شخصی برای نفوذ بیشتر در بین دانشجویان					
				تبدیل تربیت بدنی و ورزش دانشگاهی به منبعی برای درآمدزایی عده ای افراد بانفوذ	۰/۲۵۰	۰/۰۳۵	۱۰	۰/۷۷۲	
				بی توجهی مسئولین دانشگاهی به بهره وری پایین امکانات ورزشی	۰/۲۳۹	۰/۰۷۳	۴	۰/۸۷۶	
				فقدان عزم جدی مسئولین دستگاه واگذارنده برای استفاده از توانمندی های بخش خصوصی در ورزش دانشگاه ها	۰/۰۷۶	۰/۰۲۳	۱۴	۰/۷۹۷	
				مشکلات مربوط به اداره ی کلاس های دانشگاهی و ایجاد تداخل بین برگزاری کلاس های دانشگاهی و استفاده ی بخش خصوصی از امکانات	۰/۱۰۰	۰/۰۳۱	۱۲	۰/۶۳۴	
				تلاطم های پی در پی در ورزش دانشگاهی و تمایل کم بخش خصوصی به مشارکت در این حوزه	۰/۱۶۴	۰/۰۵۰	۸	۰/۷۷۷	
				فقدان مراکز متمرکز و گسترش یافته ی هدایت کننده ی ورزش دانشجویی در ایران	۰/۴۲۰	۰/۱۲۹	۲	۰/۴۱۰	
				ناتوانی مسئولین دستگاه واگذارنده در شناسایی و تعیین امکانات قابل واگذاری	۰/۰۷۱	۰/۰۲۱	۱۵	۰/۴۰۶	
				فقدان آمارها و اطلاعات دقیق از وضع موجود امکانات ورزشی و عدم شفافیت درباره هزینه های	۰/۱۵۸	۰/۰۴۵	۹	۰/۶۷۲	
موانع	مدیریتی - اجرایی	۱/۹۴۶	۰/۲۳۹	۲					
موانع	برنامه ریزی - راهبردی	۱/۷۷۸	۰/۳۱۶	۱					

		اداره‌ی آنها				
		عدم تبیین جایگاه بخش خصوصی در ورزش دانشگاهی و راه‌کارهای تشویق آنها	۰/۱۷۰	۰/۵۹۰	۱	۰/۷۳۱
		فقدان برنامه‌هایی برای درآمدزا شدن امکانات ورزشی جهت جلب توجه بخش خصوصی	۰/۰۵۲	۰/۱۸۱	۷	۰/۶۸۷
		محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی در خصوص رواج رشته‌های ورزشی جدید در محیط دانشگاه‌ها	۰/۰۱۰	۰/۱۰۹	۲۰/۵	۰/۴۵۱
فرهنگی - اجتماعی	۱/۵۴۰ ۰/۱۰۱	محدودیت فعالیت‌های تبلیغاتی در محیط فرهنگی دانشگاه و در نتیجه فقدان درآمدهای تبلیغاتی برای بخش خصوصی از این طریق	۰/۰۵۵	۰/۵۸۲	۶	۰/۵۷۸
		مخالفت برخی نهادهای دانشگاهی برای ورود و خروج استفاده‌کنندگان غیردانشگاهی به محیط دانشگاه	۰/۰۲۹	۰/۳۰۹	۱۳	۰/۴۹۰
		فقدان نمونه‌های موفق و متناسب با جامعه جهت واگذاری امکانات ورزشی دانشگاه‌ها برای الگوبرداری از این نمونه‌ها	۰/۰۱۱	۰/۰۸۳	۱۹	۰/۴۸۶
نوسازی سازمانی	۲/۱۰۶ ۰/۱۱۷	پرهزینه بودن روش‌های نگهداری امکانات ورزشی به دلیل سنتی بودن آنها و عدم دسترسی به شیوه‌های نوین نگهداری برای کاهش هزینه‌ها	۰/۰۱۹	۰/۱۳۸	۱۶	۰/۶۳۱
		مشکلات مربوط به تفکیک اراضی دانشگاهی و جدا	۰/۰۱۳	۰/۰۹۴	۱۸	۰/۶۷۴

مقاومت های موجود جهت اصلاح ساختار در راستای خصوصی سازی امکانات	۰/۴۵۶	۰/۰۶۳	۵	۰/۴۱۲
	مؤدن امکانات ورزشی از بدنه ی دانشگاه ها			
هزینه های بالای اصلاح ساختار و ناتوانی دولت در تأمین این هزینه ها	۰/۲۲۹	۰/۰۳۲	۱۱	۰/۷۴۹

همانطور که در جدول بالا آمده است، در ضلع دستگاه واگذارنده ۶ عامل استخراج شد که به ترتیب اولویت عبارتند از موانع برنامه ریزی - راهبردی، مدیریتی - اجرایی، سیاسی، نوسازی سازمانی، فرهنگی - اجتماعی و فردی.

در جدول ۵ موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه های دولتی در ضلع بخش خصوصی به همراه اولویت بندی آنها نشان داده شده است.

جدول ۵- موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه های دولتی در ضلع بخش خصوصی و اولویت بندی آنها

عامل	درصد واریانس تبیین شده	وزن عامل	رتبه بندی عوامل AHP با روش	معیار	وزن معیار در زیر مجموعه ی مربوطه	وزن نهایی معیار	رتبه بندی معیارها با روش AHP	بار عاملی
موانع فرهنگی - اجتماعی	۱/۶۷۸	۰/۱۷۰	۳	فقدان اعتماد به بخش خصوصی در بین مردم و مسئولین	۰/۵۷۱	۰/۱۰۸	۴	۰/۷۶۹
				فقدان فرهنگ اجرای کارهای تیمی و مشارکتی	۰/۱۴۳	۰/۰۲۷	۹	۰/۵۳۴
				ضعف بخش خصوصی در برقراری ارتباط با اقشار جامعه برای جذب بیشتر مشتری	۰/۲۸۶	۰/۰۵۴	۶	۰/۴۳۶
موانع اقتصادی	۱/۶۳۲	۰/۴۸۲	۱	هزینه ی بالای طراحی، ساخت و خرید اماکن و تجهیزات ورزشی	۰/۳۳۳	۰/۱۵۳	۳	۰/۸۸۱

				عدم ایجاد منطق هزینه				
				— فایده در امکانات ورزشی	۰/۶۶۷	۰/۳۰۷	۱	۰/۷۴۷
موانع خرد سرمایه‌گذاری	۱/۷۴۵	۰/۳۰۵	۲	مبهم بودن ابعاد سرمایه-گذاری در ورزش دانشگاهی و فقدان دانش کافی سرمایه-گذاران در خصوص ورزش و سرمایه‌گذاری در این حوزه	۰/۶۳۷	۰/۱۸۷	۲	۰/۷۳۴
				حرفه‌ای نبودن و درآمدزایی در ورزش دانشگاهی	۰/۲۵۸	۰/۰۷۶	۵	۰/۷۸۵
				ناشناخته بودن نشان دانشگاه‌ها و اعتبار کم این نشان	۰/۱۰۵	۰/۰۳۱	۸	۰/۴۳۰
				فقدان دانش کافی سرمایه‌گذاران در خصوص ورزش و سرمایه‌گذاری در این حوزه	۰/۶۰۰	۰/۰۳۴	۷	۰/۴۳۸
موانع حرفه‌ای - تخصصی	۱/۹۸۷	۰/۰۵۳	۴	نبود کارشناس فنی و تحصیل کرده‌ی ورزشی و باتجربه و آگاه در بدنه‌ی بخش خصوصی جهت اداره کردن امکانات ورزشی دانشگاه‌ها	۰/۲۰۰	۰/۰۱۱	۱۰/۵	۰/۴۰۳
				ضعف در مدیریت اتفاقات آینده که منجر به ضرردهی می‌گردد	۰/۲۰۰	۰/۰۱۱	۱۰/۵	۰/۷۰۶

همانطور که در جدول بالا آمده است، در ضلع بخش خصوصی ۴ عامل استخراج شد که به ترتیب اولویت عبارتند از موانع اقتصادی، خرد سرمایه‌گذاری، فرهنگی - اجتماعی و حرفه‌ای - تخصصی.



## بحث و نتیجه‌گیری

خصوصی‌سازی به‌عنوان راهکاری اثربخش برای انجام اصلاحات و ارتقای سطح رفاه اجتماعی مردم، نه تنها رویکرد جهانی واحدی ندارد، بلکه اجرای موفق این برنامه تابع عوامل و شرایط مختلفی بوده و الزامات خاصی دارد. طبق نتایج تحقیق حاضر، موانع سیاسی در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری رتبه‌ی اول (۰/۲۶۱) و در ضلع دستگاه واگذارنده رتبه‌ی سوم (۰/۱۹۷) را کسب نمود. ورزش می‌تواند محیطی خوب را برای فعالیتهای سیاست‌مداران فراهم سازد و حکومت‌ها، افراد و سازمان‌ها با آگاهی کامل از ابعاد سیاسی - اجتماعی آن، همواره تمایل داشته‌اند تا از آن برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود بهره‌برداری کنند (۲۶). به عبارت دیگر، ورزش به‌دلیل دارا بودن قدرت شکل‌دادن به جماعات، پرورش نخبگان و قهرمانان و برخورداری از خودتوانی، تشکیلات و سازماندهی جهانی بیرون از نهادهای قدرت، مشارکت‌پذیر و توزیع‌پذیر بودنش، پدیده‌ای است که همواره می‌تواند اثر مؤثری در نظام‌های سیاسی داشته باشد (۲۷).

موانع برنامه‌ریزی - راهبردی در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری با رتبه‌ی دوم (۰/۲۲۶) و ضلع دستگاه واگذارنده با رتبه‌ی اول (۰/۳۱۶) مطرح شدند. در واقع خصوصی‌سازی امکانات، فرآیندی بلندمدت است و انتخاب برنامه‌ی مناسب برای تحقق این امر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که در این مورد باید پیش‌زمینه‌هایی فراهم آید که در شالوده‌ی خصوصی‌سازی مورد توجه قرار می‌گیرند (۲۸). این پیش‌زمینه‌ها مواردی هستند که در این تحقیق با عنوان موانع کلان سرمایه‌گذاری در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری با رتبه‌ی ششم (۰/۰۵۵) و موانع خرد سرمایه‌گذاری در ضلع بخش خصوصی با رتبه‌ی دوم (۰/۲۹۵)، مطرح شدند. در واقع محققان معتقدند که، تعیین چشم‌انداز و اهداف روشن و مشخص در امر خصوصی‌سازی می‌تواند به‌عنوان یک عامل پیش‌برنده مطرح باشد (۲۹). مادامی که سیاست خصوصی‌سازی بدون بیان هدف‌های خاص و جزئی مطرح شود، مفهوم آن مورد قبول گروه‌های مختلف جامعه قرار نگرفته و لذا اجرای این سیاست را با چالش جدی مواجه می‌نماید (۳۰).

طبق نتایج تحقیق موانع فرهنگی - اجتماعی در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری رتبه‌ی چهارم (۰/۱۳۳)، در ضلع دستگاه واگذارنده رتبه‌ی پنجم (۰/۱۰۱) و در ضلع بخش خصوصی رتبه‌ی سوم (۰/۱۷۰) داشت. لازمه‌ی دستیابی به اهداف بلندمدت، مشارکت اқشار جامعه در فعالیتهای مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی می‌باشد (۳۱). در آخرین تحلیل‌ها مشخص شده‌است که توسعه یا عدم توسعه از خارج به یک کشور تحمیل نمی‌شود؛ بلکه این

خود جامعه است که توسعه یا عقب‌ماندگی را برمی‌گزیند (۳۲). امروزه علمای توسعه بیش از هر زمان دیگری به این باور دست یافته‌اند که تا فرهنگ جامعه‌ای موافق با توسعه نباشد، پیشرفت و توسعه‌ی آن جامعه میسر نخواهد بود، زیرا انسان‌ها به منزله‌ی عاملان محوری توسعه باید برای عمل خود تمایل داشته باشند (۳۳). ورزش دانشگاهی برای اینکه بتواند نسبت به تقاضاهای رو به افزایش مردم پاسخگو باشد، باید به‌طور جدی وارد فراگرد اصلاحات و دگرگونی‌ها در ساختارهای فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خود شود. گذر از این فرآیند بسیار دشوار است؛ چرا که این روند، گروه‌های طرفدار حفظ وضعیت موجود را در مقابل گروه‌هایی که از تغییر و دگرگونی حمایت به عمل می‌آورند، قرار می‌دهد (۳۴). لذا ضرورت ایجاد می‌نماید که به بازخوانی مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر خصوصی‌سازی توجهی جدی گردد و در این مسیر سعی شود که هر گونه برنامه‌ریزی فرهنگی با رویکرد اعتمادسازی در درون جامعه انجام گیرد (۳۵).

از دیگر نتایج این پژوهش شناسایی موانعی بود که با عنوان موانع مدیریتی - اجرایی و حرفه‌ای - تخصصی در اضلاع مثلث خصوصی‌سازی مطرح شدند. موانع مدیریتی - اجرایی در ضلع نهادهای سیاستگذار و مجری رتبه‌ی سوم (۰/۱۵۸) و در ضلع دستگاه واگذارنده رتبه‌ی دوم (۰/۲۳۹) و همچنین موانع حرفه‌ای - تخصصی رتبه‌ی چهارم (۰/۰۵۳) را در ضلع بخش خصوصی کسب نمودند. پلتیر (۱۹۹۸) معتقد است که در سال‌های اخیر کمتر وظایفی به اندازه‌ی وظایف مدیر مورد چالش واقع شده است (۳۶). در حقیقت، به موازات اصلاحات و تفویض اختیارات بیشتر به مدیران، وظایف و مسئولیت‌های آنها سنگین‌تر شده و چالش‌ها را نیز بیشتر کرده است. به همین سبب در بسیاری از کشورها شاهد تهیه‌ی برنامه‌های جدید یا تجدید نظر در برنامه‌های سنتی آموزشی مدیران هستیم و گروه‌ها و کمیسیون‌های بی‌شماری به بررسی و ارائه‌ی پیشنهادهای راهکارها برای تهیه‌ی راهکارهای متناسب با نیازهای روز می‌پردازند. فضای دانشگاهی ما مفاهیم متعددی به مدیران آموزش می‌دهد که اغلب ناکارآمد است؛ اما امروزه روش غالب در آموزش مدیران، روش "منطق حرفه‌ای"<sup>۱</sup> است. در منطق حرفه‌ای، مدیریت نه به‌عنوان علمی کاربردی بلکه به منزله‌ی علمی اجتماعی که قوام‌دهنده‌ی یک حرفه است، معرفی می‌گردد. در این رویکرد برنامه‌ی آموزش مدیران باید بتواند به انتظارات فعالیتی پاسخ دهد؛ تمرین مدیریت، نه یک فعالیت ساده، ماشینی و تکراری بلکه فعالیتی هوشمندانه تلقی شده که تعهد، قدرت درک شرایط، توان شهودی و مسئولیت‌پذیری مدیر را می‌طلبد. بنابراین، در آموزش مدیران تلاش می‌شود، با ایجاد فرصتی برای تحلیل شرایط کار و طرح

---

1. Logique Professionnelle

نمونه‌هایی از مسائل مدیریت، مدیران آینده را به عمل حرفه‌ای تشویق نمایند و آنها را آماده‌ی مقابله با اتفاقات پیش رو نمایند (۳۷).

موانع دیگری که در این پژوهش شناسایی گردید، موانع اقتصادی بود که در ضلع نهادهای سیاستگذار و مجری رتبه‌ی هفتم (۰/۰۵۲) و در ضلع بخش خصوصی رتبه‌ی اول (۰/۴۸۲) را به‌دست آورد. اقتصاد کشور ما سیاست‌زده است و کشور از یک اقتصاد رقابتی و مبتنی بر مکانیزم بازار آزاد بی‌نصیب است. با احیای نظام بازار آزاد می‌توان مناسب‌ترین ساختار نهادی برای ایجاد هماهنگی بین رجحان‌های عاملین اقتصادی را فراهم نمود (۳۸) و همچنین به تخصیص بهینه‌ی منابع، فراهم‌شدن شرایط حداکثر رفاه، کاهش قیمت‌ها و افزایش کیفیت ارائه‌ی خدمات امیدوار بود (۳۹). ناگفته نماند که قوام و پایداری مکانیزم بازار آزاد، پویایی، قدرت پاسخگویی و شرط اصلی کارکرد سالم آن منوط به وجود شرایطی است که اهم آن عبارتند از: آزادی فردی، اطلاعات کامل، آزادی ورود و خروج، قوانین و مقررات تقویت‌کننده، عدم تباری و سازش و تلاش برای ایجاد رقابت است. با احراز چنین شرایطی است که قیمت‌های اقتصادی ناشی از عملکرد نیروهای بازار حاصل می‌شود و تخصیص منابع به کاراترین وجه ممکن انجام می‌گیرد و سطح مطلوبیت و سود عاملین اقتصادی را بیشینه می‌نماید (۴۰، ۳۸).

در این پژوهش، موانعی با عنوان موانع قانونی در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری شناسایی شدند که رتبه‌ی پنجم (۰/۰۹۰) را به‌دست آورد. اصولاً در بسیاری از کشورها، اجرای برنامه‌ی خصوصی‌سازی متکی به قوانینی می‌باشد که به‌طور ویژه، برای آن مقصود تصویب شده است، انواع موضوعاتی که این قوانین را پوشش می‌دهند، به‌طور وسیع از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارند و بستگی به عواملی مثل مقررات قانونی لازم برای حمایت از مالکیت بخش خصوصی و لزوم تشکیل یک نهاد نظارت بر اجرای برنامه‌ی خصوصی‌سازی دارد (۴۱). در قانون برنامه‌ی چهارم توسعه الزاماتی در راستای خصوصی‌سازی ورزش تعیین شده است، به‌طوری که در بند "ز" ماده‌ی ۱۱۷ این برنامه موضوع یاد شده مورد تأکید قرار گرفته و مقرر شده تا سهم بخش غیردولتی در توسعه‌ی ورزش حداقل به ۵۰ درصد افزایش یابد (۲۵). همچنین دستورالعمل اجرایی ماده‌ی ۸۸ از قانون، تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت است که بند "ج" آن درباره‌ی روش‌های واگذاری اماکن ورزشی، تفریحی و رفاهی دولتی به بخش غیر دولتی بحث می‌کند (۴۲). هم‌اکنون و پس از چندین سال از تصویب این قوانین و علی‌رغم برگزاری جلسات متعدد و پیگیری‌های بسیار، ابهامات آن رفع نشده و بحث و بررسی پیرامون آن به حالت تعلیق درآمده است. لذا با توجه به موارد مذکور، لازم است مجلس با وضع قوانین کارا، شفاف و عادلانه، بستر لازم را برای واگذاری‌های سالم فراهم کند. در حال حاضر چالش عدم

وجود مقررات با ثبات و نهایتاً عدم وجود سیاست‌های یکسان و صحیح با ضمانت اجرایی بالا، کاملاً احساس می‌شود (۴۳).

از دیگر نتایج این پژوهش، شناسایی موانع بازاریابی در ضلع نهادهای سیاست‌گذار و مجری بود که رتبه‌ی هشتم (۰/۰۲۵) را کسب نمود. پژوهشگران معتقدند که، مدیران سازمان‌ها باید تلاش کنند تا فعالیت‌های بازاریابی را براساس اهداف سازمانی و متناسب با محیط داخلی و خارجی سازمان خود تنظیم و اجرا نمایند (۴۴). ضمناً باید تلاش شود تا فعالیت‌های بازاریابی به برقراری روابط عمومی مناسب و قوی با مصرف‌کنندگان، افزایش و ارتقای قدرت نشان تجاری سازمان‌ها و برقراری روابط صحیح و مناسب با ذی‌نفعان و بین ذی‌نفعان بیانجامد (۴۵). در مجموع صاحب‌نظران و کارشناسان بازاریابی باید به دنبال روش‌هایی باشند که، به توسعه‌ی بازاریابی امکانات ورزشی دانشگاه‌ها کمک نماید. مدل 7P آمیخته‌ی بازاریابی<sup>۱</sup>، یکی از مدل‌های مورد توجه در پژوهش‌های بازاریابی مکان و از جمله مفاهیمی است که می‌تواند در تبیین وضعیت موجود و برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضعیت مطلوب، مورد استفاده قرار گیرد (۴۶-۴۸).

شناسایی موانع فردی در ضلع دستگاه واگذارنده که رتبه‌ی ششم (۰/۰۳۰) را کسب نمود از دیگر نتایج این پژوهش بود. هیرشمن (۱۹۷۰) معتقد است، در هر نظام اقتصادی یا اجتماعی یا سیاسی افراد، بنگاه‌ها و سازمان‌ها معمولاً در معرض انحراف از رفتار کارا و عقلایی قرار دارند. هر قدر هم که نهادهای اصلی جامعه درست تعبیه شده باشد، مسلماً برخی کنشگران از رفتاری که از آنان انتظار می‌رود، کوتاهی می‌کنند. جوامع باید قادر باشند از بطن خود نیروهایی را به جریان اندازد تا کنشگران متزلزل هر چه بیشتری را به رفتار مقتضی برای عملکرد مناسب بازگردانند (۴۹).

موانع نوسازی سازمانی در ضلع دستگاه واگذارنده شناسایی و رتبه‌ی چهارم (۰/۱۱۷) را کسب نمود. خصوصی‌سازی یعنی تغییر فضای حاکم بر مؤسسات دولتی به نحوی که در عین حفظ بافت اصلی فعالیت، صرفاً فضای مذکور تغییر یافته و شرایط بازار بر نحوه‌ی عملکرد مؤسسه طوری تأثیر گذارد که انگیزه و مکانیزم‌های بخش خصوصی ملاک تصمیم‌گیری در مؤسسه‌ی مذکور قرار گیرد (۵۰). اما اعمال این تغییرات همواره با مقاومت روبه‌رو است. براساس مدل کاتر، فرآیند تغییر ۸ مرحله دارد که عبارتند از ایجاد احساس فوریت<sup>۲</sup>؛ شکل دادن به یک

۱. مدل 7P آمیخته بازاریابی ترکیب هفت مؤلفه مکان، تبلیغات، شواهد و امکانات فیزیکی، مدیریت و برنامه‌ریزی، کارکنان و مردم، محصول و قیمت می‌باشد.

ائتلاف راهنما<sup>۱</sup> یا ایجاد گروهی با قدرت کافی برای هدایت تغییر؛ خلق یک چشم انداز؛ تبیین<sup>۲</sup> چشم انداز با استفاده از آموزش رفتارهای جدید به اعضای سازمان؛ توانمندسازی<sup>۳</sup> اعضا برای عمل کردن بر اساس چشم انداز به وسیله غلبه بر موانع تغییر؛ برنامه ریزی و خلق موفقیت های کوتاه مدت؛ تثبیت بهبودها و انجام تغییرات بیشتر؛ و نهادینه سازی<sup>۴</sup> رویکردهای جدید. با مدیریت صحیح این ۸ مرحله می توان تغییرات گسترده را در سازمان ها به وجود آورد و اعضای سازمان را با این تغییرات همراه ساخت (۵۱).

باید اذعان داشت که در دو دهه ی اخیر بسیاری از کشورهای جهان توجه ویژه ای به مفهوم خصوصی سازی داشته اند و سازوکارهای اجرایی آن را به اجرا درآورده اند تا به عنوان راه حلی مناسب برای منطقی کردن ساختار اقتصادی، کاهش بار مالی دولت، افزایش کارایی و بهره وری مورد استفاده قرار گیرد. افزایش تقاضاها در حوزه ی ورزش دانشگاهی و همچنین پایین بودن بهره وری امکانات ورزشی دانشگاهی، نیاز به حضور بخش خصوصی در این حوزه را بیش از پیش با اهمیت ساخته است. لذا پیشنهاد می گردد تا مراکزی جهت هدایت ورزش دانشگاهی و امکانات ورزشی آنها تأسیس گردد تا به دور از هر گونه فعالیت های سیاسی، به گسترش ورزش دانشگاهی پرداخته و فضای ورزش دانشگاهی را برای حضور بخش خصوصی جذاب نماید و سعی شود تا با ایجاد ارتباط مؤثر با سرمایه گذاران بخش خصوصی، سرمایه ها را به ورزش دانشگاهی هدایت نماید. همچنین قوانینی به دور از نگاه جانب دارانه در رابطه با خصوصی سازی امکانات ورزشی تصویب گردد که بتواند ضمانت اجرای برنامه هایی باشد که نگاهی بلندمدت به این موضوع داشته و نویددهنده ی آینده ای بهتر برای ورزش دانشگاهی باشد.

## منابع

۱. دخانی وحید، صفری الموتی فاطمه. خصوصی سازی در صنعت نفت؛ چالش ها، موانع و راهکارها. نشریه ی اکتشاف و تولید. ۱۳۸۷؛ ۵۱: ۲۰-۱۶.
2. King R G, Levine R. 1993. Financial And Growth: Schumpeter Might Be Right. Q J Econ. 1993; 108(3): 717 – 737.
۳. ایزدی علیرضا. توصیف عوامل مؤثر بر جذب اسپانسر شیپ شرکت های اسپانسر فوتبال حرفه ای ایران، پایان نامه ی کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران؛ ۱۳۸۳.
4. Vidhan G K, Adam T. The Investment Opportunity Set And Its Proxy Variable.

---

2. Guiding Coalition  
3. Communicating  
4. Empowering  
5. Institutionalizing

Seminar Participants. The University Of Oregon And Hong Kong University Of Science; 2007. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=298048](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=298048).

۵. ابراهیم‌بای سلامی غلامحیدر. فرهنگ و سیاست‌گذاری در ایران. مطالعات فرهنگی و ارتباطات. ۱۳۸۵؛ ۲(۵): ۲۳۴-۲۱۳.

۶. رحیمی بروجردی علیرضا. خصوصی‌سازی. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۵. ص ۸۲.

۷. مالجو محمد. اعتراض جامعه مدنی به مثابه‌ی بدیلی برای سیاست خصوصی‌سازی در ایران. فصلنامه‌ی علمی پژوهشی رفاه اجتماعی. ۱۳۸۱؛ ۲(۶): ۲۷-۱۳.

8. Tomasini N. Ncaa Corporate Sponsor Objectives: Are There Differences Between Divisions I-A, I-Aa And I-Aaa?. Sport Marketing Quarterly. 2004; 13(4): 253-264.

۹. کاشف میر محمد. مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی. چاپ اول. تهران: نشر ورزش؛ ۱۳۸۸. ص ۱۲۰.

10. Kriemadis T H. Strategic Planing In Higher Education Athletic Departments. Int Educ Mana. 1997; 11(6): 238-247.

۱۱. مقصودی ایمن حمیدرضا. مقایسه وضعیت موجود فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌های ایران (برنامه، بودجه، منابع انسانی، امکانات و زیرساخت‌های ورزشی) با ده سال قبل، پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران؛ ۱۳۸۷.

۱۲. وزارت ورزش و جوانان. طرح جامع ورزش کشور، مطالعات تفضیلی ساختار کلی مؤلفه‌های پشتیبانی. تهران: وزارت ورزش و جوانان؛ ۱۳۸۲.

۱۳. الهی علیرضا، سجادی نصراله، خبیری محمد، ابریشمی حمید. موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی ۱۳۸۸؛ ۱: ۲۰۲-۱۸۹.

۱۴. پاداش دنیا، سلطان حسینی محمد، خبیری محمد. ارزش‌گذاری عوامل اجتماعی و قانونی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۹۰؛ ۱۱: ۵۲-۳۳.

15. Muzangaza CG C. The Role Of Ideological And Bihavioral Differences In Privatization Problems In Transition Economics. thesis. Zimbowe: Walden University; 2001.

16. Myles L R. Economic Approaches To Balancing Use And Preservation In Parks And Protected Areas. Thesis. Harvard: Harvard university press; 2000.

۱۷. حاضری علی محمد. تأملی در پشتوانه‌های نظری خصوصی‌سازی آموزش عالی. نخستین سمینار آموزش عالی؛ تهران: دانشگاه علامه طباطبائی؛ ۱۳۷۵. ص ۳۵.

۱۸. توفیق علی اصغر. خصوصی سازی صنایع و نقش آن در افزایش بهره‌وری. اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره‌وری؛ تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر؛ ۱۳۹۱. ص ۱۵.
۱۹. رضوی سید محمد حسین. افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش. نشریه حرکت. ۱۳۸۳؛ ۲۳: ۲۲-۵.
20. Gustafson T F, Mclean D D. An Empirical Analysis Of The Privatization Of Public Golf Courses In Three Major United States Cities, Research Project. Senegal: National Recreation And Park Association; 1996.
۲۱. معاونت پژوهشی مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی. ضرورت خصوصی سازی و تسریع اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، طرح پژوهشی. سازمان بازرسی کل کشور؛ ۱۳۸۷.
۲۲. قانون برنامه‌ی اول توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۶۸.
۲۳. قانون برنامه‌ی دوم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۷۴.
۲۴. قانون برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۹۰.
۲۵. قانون برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۸۳.
۲۶. دوستی مرتضی. تبیین و تحلیل علل و پیامدهای ورود سیاسیون به ورزش ایران، رساله-ی دکتری. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۹۰.
27. Houlihan B, Tan T C, Green M. Policy Transfer And Learning From The West: Elite Basketball Development In The People's Republic Of China. J Sport Soc Iss. 2010; 34(1): 14-28.
۲۸. هامونی، امیر. نقش خصوصی سازی باشگاه‌ها از طریق ورود به بازار سرمایه در بهبود مشکلات اقتصادی فوتبال ایران: چالش‌ها و راهکارها. نخستین همایش بین‌المللی خصوصی سازی و سرمایه‌گذاری در ورزش؛ تهران: هتل المپیک؛ ۱۳۹۱. ص ۹.
۲۹. رضائی رضا. پژوهش اقتصاد و سرمایه‌گذاری ورزش: مورد کاوی فوتبال، طرح پژوهشی. تهران: وزارت ورزش و جوانان؛ ۱۳۸۶.
۳۰. حبیبی علی، خوش پور حسن. ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی سازی شرکت های دولتی در ایران (۱۳۷۴-۱۳۶۸). مجله‌ی برنامه و بودجه. ۱۳۷۵؛ ۷: ۶۷-۴۱.
۳۱. ربانی رسول، پورافکاری نصراله، کتابی محمود، رئوفی محمود. بررسی موانع فرهنگی - اجتماعی توسعه با تأکید بر خاص گرای. جامعه شناسی کاربردی. ۱۳۸۸؛ ۲۰ (۳): ۱۵۶-

۱۳۵.

۳۲. هانتینگتون ساموئل، هریسون لارنس. اهمیت فرهنگ. گروه ترجمه‌ی انجمن توسعه‌ی مدیریت ایران. چاپ اول. تهران: انتشارات امیرکبیر؛ ۱۳۸۳. ص ۹۳.

۳۳. صالحی امیری سید رضا. مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی. چاپ اول. تهران: انتشارات ققنوس؛ ۱۳۸۶. ص ۱۴۷.

۳۴. قوام عبدالعلی. چالش‌های توسعه‌ی سیاسی. چاپ اول. تهران: نشر قومس؛ ۱۳۸۳. ص ۷۳.

۳۵. رضایی علی اکبر، صالحی امیری سید رضا، رفیعی نژاد علی اصغر. موانع فرهنگی توسعه-ی سیاسی در ایران و ارائه راهکارهای مدیریتی در این حوزه. مجله‌ی مدیریت فرهنگی. ۱۳۹۰؛ ۵ (۱۱): ۱۵-۳۲.

36. Pelletier G. Diriger en Education, Un Metier en Mutation, Autonomic et Decentralisation en Education: Entre Projet et Evaluation; 1998.

۳۷. بازرگان زهرا. رویکرهای نوین در مدیریت آموزشی. مجله‌ی روانشناسی و علوم تربیتی. ۱۳۸۲؛ ۳۲ (۲): ۱۳۰-۱۰۹.

۳۸. متوسلی محمود. خصوصی‌سازی یا ترکیب مطلوب دولت و بازار در توسعه‌ی اقتصادی. چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی؛ ۱۳۷۳. ص ۱۹۲.

۳۹. کمیجانی اکبر. ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی‌سازی در ایران، طرح پژوهشی. تهران: وزارت امور اقتصاد و دارایی؛ ۱۳۸۲.

40. Berument H. Performance Of Soccer On The Stock Market: Evidence From Turkey. Soc Sci. 2006; 43(4), 695-699.

۴۱. حسینی سید احمد، مهرآرا اسداله. چگونگی حمایت از خصوصی‌سازی و چالش‌های فرارو. نخستین همایش نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی؛ تهران: سازمان بازرسی کل کشور؛ ۱۳۸۷. ص ۳۲.

۴۲. علیدوست قهفرخی ابراهیم. تحلیل موانع پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران، رساله‌ی دکتری. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۹.

۴۳. عزیزخانی فاطمه. اهم الزامات اجرای سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی، طرح پژوهشی. تهران: دفتر مطالعات اقتصادی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛ ۱۳۸۵.

۴۴. رجبی حسین، سجادی سید نصراله، گودرزی محمود، حمیدی مهرزاد. شناسایی روش-های توسعه‌ی آمیخته‌ی ترویج در بازاریابی ورزش کشور. نخستین همایش بین‌المللی خصوصی‌سازی و سرمایه‌گذاری در ورزش؛ تهران: هتل المپیک؛ ۱۳۹۱. ص ۲۴-۲۱.



45. Gladden J M, Milne G R, And Sutton W A. Research And Reviews A Conceptual Framework For Assessing Brand Equity In Division I College Athletics. J S M. 1998: 12 (1): 1-19.

۴۶. قدیری معصوم مجتبی، سوری فرشاد، شفیعی عربی میرعلی، بهرامی مجتبی. ارزیابی و اولویت بندی شاخص های تأثیرگذار در بازاریابی توریسم روستایی با مدل آمیخته بازاریابی P۷؛ مطالعه موردی شهرستان های برگزیده استان مازندران. فصلنامه مدیریت شهری. ۱۳۹۲؛ ۳۲ (۲): ۱۵۲-۱۳۹.

۴۷. ثریائی علی، مهرائی سمانه. بررسی و رتبه بندی استراتژی های بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران. فصلنامه پژوهشگر (مدیریت). ۱۳۹۲؛ ۱۰ (۳۰): ۴۴-۲۹.

۴۸. مهدوی ایرج، ظریف فائزه. رتبه بندی آمیخته ی بازاریابی در گردشگری مقاصد مذهبی ایران با استفاده از فنون MADM مطالعه موردی: مشهد مقدس. مطالعات کمی مدیریت. ۱۳۹۲؛ ۴ (۲): ۷۸-۵۹.

49. Hirschman A O. Exit, Voice And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States, MSc thesis. Harvard: Harvard University; 1970.

۵۰. کیان پور سعید. بررسی اجمالی خصوصی سازی در چند کشور منتخب با اشاره ای بر سیاست کلی اصل ۴۴. مجله ی بررسی های بازرگانی. ۱۳۸۸؛ ۳۸: ۲۰-۳.

51. Kotter J P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harv Bus Rev. 1995; 73(2): 59-67.

### ارجاع مقاله به روش ونگوور

مصلی نژاد محمد، قهرمان تبریزی کوروش، شریفیان اسماعیل. موانع خصوصی سازی امکانات ورزشی دانشگاه های دولتی ایران. پژوهش در ورزش دانشگاهی. ۱۳۹۳؛ ۲ (۶): ۸۷-۱۱۲

