



طراحی مدل برون سپاری اماکن ورزشی با رویکرد نظریه داده بنیاد

بهادر شیرین چشمه^۱، فرشاد امامی^{۲*}، شهرام شفیع^۳، محمد سنایی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۵/۵

ص ص: ۳۰۵-۲۷۵

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل برون سپاری اماکن ورزشی کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل سیستماتیک بود. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان (مدیران سابق سازمان تربیت بدنی، مدیران کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان و اساتید مدیریت و بازاریابی ورزشی) فعال در حوزه ورزش بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به صورت غیراحتمالی هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب گردید (۱۷ نفر). جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی-سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد (روایی محتوایی، ضریب کاپا (۰/۸۰). برای تحلیل داده‌ها از رویکرد سیستماتیک در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. نهایتاً ۱۵ مقوله اصلی (بهره‌گیری از اسناد بالادستی، ظرفیت‌های محیطی، خصوصی‌سازی، برون سپاری، مدیریتی، تباری، قانونی، مدیریتی و بودجه، آیین‌نامه‌ای، حمایت از اعضای هیئت‌های ورزشی، استانداردسازی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی و رسانه در ورزش، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
b.shirincheshmeh@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
(نویسنده مسئول) femami2007@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
shafieeshahram@gmail.com

۴. استادیار مدیریت ورزشی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
sanaie_ms@yahoo.com



امور، مدیریتی و آموزشی، پیامدهای مثبت و منفی) و ۳۷ مفهوم استخراج شد. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که در جهت جلوگیری از فساد در برون‌سپاری امکان ورزشی می‌توان یک برنامه منسجم با توجه به شاخص‌های شناسایی شده تدوین نمود.

واژه‌های کلیدی: اماکن ورزشی، برون‌سپاری، سازمان ورزشی، داده بنیاد.



Designing Model of Outsourcing of Sports Venues in the Country Based on Grounded Theory

Bahador Shirincheshmeh¹ , Farshad Emami^{2*} , Shaharam Shafiee³ ,
Mohammad Sanaie⁴

Abstract

The aim of the present study was to design the model of outsourcing of the country's sports venues with the approach of Grounded theory. The research method is of qualitative type with a systematic analysis approach. Statistical population consisted of all experts (former directors of the Physical Education Organization, directors of the National Olympic Committee and the Ministry of Sports and Youth, and professors of sports management and marketing) active in the field of sports. A statistically significant number of samples were selected based on non-probabilistic theoretical saturation of the target and snowball technique (17 individuals). Structured semi-structured interviews were used to collect data. Tool validity was evaluated

-
1. Ph.D. Student of sport management, Ayatolahe Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran
b.shirincheshmeh@yahoo.com
 2. Assistant Professor of sport management , Ayatolahe Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran
Corresponding Author*: femami2007@yahoo.com
 3. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Guilan University, Rasht, Iran.
shafieeshahram@gmail.com
 4. Assistant Professor of sport management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran
sanaie_ms@yahoo.com

using optimal qualitative validation methods (content validity, Kappa coefficient (0.80). To analyze the data, a systematic approach has been used during the three stages of open, central and selective coding. Finally, 15 main categories (use of upstream documents, environmental capacities, privatization, outsourcing, management, collusion, legal, managerial and budget, regulations, support for members of sports boards, Standardization of Affairs, Management and Training, Positive and Negative Consequences) and 37 Concepts were extracted. Therefore, according to the obtained results, it can be said that in order to prevent corruption in the outsourcing of sports facilities, a coherent program can be developed according to the identified indicators.

Keywords: sports venues, outreach, sports organization, Grounded Theory.

مقدمه

برون‌سپاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجادکننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، موردتوجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد (لاجوردی و بوالهروی، ۱۳۸۹). تصمیمات برون‌سپاری یکی از موضوعات راهبردی سازمان می‌باشد که مدیران همواره می‌کوشند تا از مدل‌های تصمیم‌گیری برون‌سپاری استفاده کنند، اما در عمل با مسائل و موضوعات مفهومی متنوعی رو به رو هستند (باقری و ابراهیمی و کیانی، ۱۳۹۴). از سویی دیگر اماکن ورزشی دولتی به جهت عملکرد مالی و کارایی عملیاتی کمتر از حد مطلوب هستند و دلخواه افراد نمی‌باشند؛ علاوه بر این تعداد زیادی از اماکن ورزشی که در مالکیت دولت هستند و به صورت دولتی مدیریت می‌شوند، با کمبود بودجه رو به رو می‌باشند. این شرایط باعث کاهش خدمات و یا حذف رویدادها به وسیله این مراکز دولتی شده است (پاداش، ۱۳۹۰)؛ بنابراین، وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌هایی که متولی امر ورزش در کشور می‌باشند، به سازمان‌های خصوصی برای پیشبرد اهداف ورزشی روی آورده‌اند که نسبت به سازمان‌های دولتی دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتری هستند (زردشتیان و غایب‌زاده، ۱۳۹۸)؛ زیرا در توسعه ورزش همگانی و قهرمانی، اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد (جوان، ۲۰۰۷)؛ از این رو تغییر زیادی در ساختار سنتی باشگاه‌ها در جهان رخ داده است و صنعت ورزش رونق زیادی به مدد تجاری شدن پیدا کرده است (میچیک و اوتون، ۲۰۰۴). بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی، کشور ما نیز در زمره کشورهایی است که از طرفداران خصوصی‌سازی است. از این جهت حرکت‌هایی در صنعت ورزش و دیگر صنایع رخ داده است (الهی، ۲۰۰۸).

در شرایط کنونی سازمان‌های ورزشی در دنیایی به سر می‌برند که پویایی، تغییر و پیچیدگی جزء عناصر اصلی آن‌ها بوده و برای استفاده از فرصت‌های زودگذر عصر حاضر، ناچار به ایجاد ساختار منعطف و بهره‌مندی از امکانات بیرون از سازمان هستند (علوی، ۱۳۹۴). در این راستا کاهش فعالیت‌های دولتی و حرکت به سمت کوچک‌سازی مانند مهندسی مجدد، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری و پیمان‌کاری روش‌های غالب است که از این طریق سازمان‌ها سعی نمی‌کنند تمامی فعالیت‌های مورد

نیاز را خود انجام دهند؛ هر سازمانی یک یا دو فعالیت کلیدی را که مزیت رقابتی و ارزش آفرینی دارد برای خود نگه می‌دارد و بقیه فعالیت‌ها را به بیرون می‌سپارد (علوی، ۱۳۹۴). در شرایط کنونی بسیاری از کسب و کارها اعم از خصوصی، دولتی، انتفاعی، خیریه و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به واسطه مزایای موجود در امر برون‌سپاری، استراتژی برون‌سپاری^۱ را در تمامی ابعاد سازمانی جزو اهداف کلان خود قرار داده‌اند (باقری، ابراهیمی و کیانی، ۱۳۹۴).

به هر روی عرصه ورزش نیز یکی از عرصه‌هایی است که از منظر درونی و وضعیت بیرونی و الزامات محیطی مستلزم برون‌سپاری فعالیت‌ها و جلب مشارکت هر چه بیشتر بخش‌های خصوصی و تعاونی‌هاست. نتایج تحقیقات برون‌سپاری در ورزش نشان داده است که برون‌سپاری به دلیل منفعتی چون حداقل سازی هزینه و افزایش کیفیت تبدیل به تصمیم مدیریتی فراگیری در ورزش شده است (لی و بوردن^۲، ۲۰۰۲؛ لی و والش^۳، ۲۰۱۱). همچنین اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه و بررسی اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش نشان دادند که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون‌سپاری بهبود پیدا کرده که این افزایش معنادار است؛ اگرچه بر اساس دیدگاه مدیران ورزشی پس از اجرای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری و نگهداری اماکن ورزشی کاهش غیر معناداری مشاهده گردید. زردشتیان و غایب زاده (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با هدف بررسی پیامدسنجی واگذاری اماکن ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش همگانی و قهرمانی در استان کرمانشاه، نشان دادند که هشت پیامد مشخص نبودن آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری اماکن ورزشی، نبود برنامه‌های توسعه‌ای و بهره‌وری در ابعاد مختلف ورزش، فقدان مسئولیت‌پذیری مدیران ادارات ورزش و جوانان و رؤسای هیئت‌های ورزشی، نبود برنامه‌ریزی و نظارت و مدیریت، پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی، فقدان حمایت‌های همه‌جانبه از ابعاد مختلف ورزش، پیامدهای منفی اخلاقی، فرهنگی و قانونی، کمبود امکانات سخت‌افزاری و پایین بودن سرانه ورزشی دسته‌بندی شدند. دهقان بنادکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف بررسی الگوی عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری اماکن ورزشی نشان دادند که رابطه معنی‌داری بین رفتار سیاسی، فساد اداری و برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران وجود دارد. در

1. Outsourcing
2. Lee & Burden
3. Lee & Walsh

تحقیقی که توسط پارنل، کوپه، بارلی و ویداپ^۱ (۲۰۱۶) تحت عنوان استراتژی‌های جدید ورزشی و برون‌سپاری فعالیت‌های ورزشی در مدارس ابتدایی کشور انگلستان انجام دادند بیان داشتند استراتژی‌های جدید ورزشی زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های تربیت‌بدنی را تا سال ۲۰۲۰ تضمین می‌کند. علاوه بر آن افزایش بودجه در تربیت‌بدنی و ورزش نیز از این موضوع حمایت می‌کند. به‌طور ویژه برون‌سپاری از دیدگاه هال^۲ به معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها می‌باشد. کلاس^۳، مک کلندون^۴ و گاینری^۵ (۲۰۰۸) بیان نمودند برون‌سپاری به‌طور قابل‌توجهی به نفع مدیران است چرا که علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌ها باعث می‌شود که به‌راحتی به متخصصان امور دسترسی پیدا کنند. استفاده از برون‌سپاری سازمان را قادر می‌کند تا ظرفیت درونی خود را در پاسخگویی به تغییرات سریع دنیای اطراف افزایش دهد (سیموندز و گیسون^۶، ۲۰۰۸). همچنین لی و ویکتور^۷ (۲۰۱۲) نیز در نتایج تحقیقشان در حیطه برون‌سپاری فروش حق اسپانسر در ورزش بیان داشتند که بسیاری از سازمان‌های ورزشی نیز مانند سازمان‌های دیگر از مفهوم برون‌سپاری در حوزه‌هایی به‌عنوان یک امتیاز مدیریتی، رسانه‌ای، عملیات خرید و منابع انسانی استفاده می‌کنند. لی^۸ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با هدف بررسی نگاه اقتصادی و دیدگاه مدیریت استراتژیک نسبت به درک برون‌سپاری در ورزش آماتور نشان داد که انگیزه اصلی برای برون‌سپاری برنامه‌های ورزشی جوانان، نیاز به تخصص و در عین حال کم کردن هزینه و فقدان کارمندان تمام وقت آن‌ها را وادار به اتکا به برون‌سپاری خارجی کرد. از لحاظ نظری، این نتیجه را هم از دیدگاه اقتصادی (نظریه هزینه معامله) و هم از دیدگاه مدیریت استراتژیک (تئوری مبتنی بر منابع) می‌توان درک کرد. لی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با هدف بررسی اقدامات عملکرد برون‌سپاری فروش بلیط با استفاده از کارت امتیازی متوازن و مدل تحلیلی سلسله‌مراتبی نشان داد که صرفه‌جویی در هزینه مهم‌ترین عامل برون‌سپاری است، به این معنی که برون‌سپاری هزینه‌گرا انگیزه اصلی برای برون‌سپاری فروش بلیط است. دایتل و همکاران^۹

1. Parnell, Cope, Bailey & Widdop

2. Hale

3. Klass

4. McClendon

5. Gainery

6. Simmonds & Gibson

7. Lee & Victor

8. Lee

9. Dietl et al.

(۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با هدف بررسی برون‌سپاری فعالیت‌های حمایت مالی ورزشی: یک رویکرد چند نظریه‌ای نشان داد که فعالیت‌های مربوط به حمایت مالی کم و بیش برای برون‌سپاری مفید هستند. همچنین با توجه به تئوری اقتضایی، نویسندگان پیشنهاد دادند که با توجه به اندازه سازمان ورزش و درجه حرفه‌ای بودن آن تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری حمایت مالی متفاوت است. آگادو^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه و بررسی چگونگی ارزیابی انتقادی پیامدهای اجتماعی برون‌سپاری خدمات ورزشی شهرداری نشان داد که بین موفقیت اجتماعی در قراردادهای حرفه‌ای بودن کارکنان، فرهنگ ارزشیابی سازمانی و کنترل و نظارت مؤثر در بندهای قرارداد رابطه معنی‌داری وجود دارد. پاپ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه و بررسی اثرات برون‌سپاری مدیریت نیروی‌های فروش بلیط نشان دادند که هم نیروهای فروش بلیط مدیریت داخلی و هم شرکت‌هایی که توسط شرکت‌های خارج از کشور اداره می‌شوند، شاهد افزایش معنی‌دار درآمد در مقایسه با عدم استفاده از نیروی فروش بلیط بودند.

برون‌سپاری و بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی برخلاف ماهیت بخش دولتی به دلیل وجود رقابت و برخورداری از هدف‌ها، مدیریت، ساختار و نیروی انسانی کاملاً متفاوت و همچنین تخصص‌گرایی، ساختار عملکردگرا و سرعت و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری قادر است با کارایی بسیار بالا به تأمین و تولید کالاها و خدمات پردازد (قاسم زاده، میرکلایی و همکاران، ۱۳۹۳). برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقاء بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی، مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا درآمده است. در بررسی کارهای انجام گرفته مرتبط با برون‌سپاری مشخص می‌شود که این موضوع عمدتاً در بخش تولیدی و صنایع مختلف از جمله صنایع خودروسازی، پوشاک، فناوری اطلاعات، صنایع غذایی و غیره مورد استفاده قرار گرفته و رو به گسترش است (رستمی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ اما در بخش خدمات و سازمان‌های دولتی که عامل رقابت‌پذیری در آن‌ها مدنظر نیست، کمتر مورد توجه قرار گرفته شده است (مغانی، ۱۳۹۴). با وجود اینکه برون‌سپاری فعالیت‌ها، امکان ایجاد فرصت‌های بزرگی را برای سازمان فراهم می‌آورد، در عین حال سازمان را با مخاطراتی نیز مواجه می‌کند. اگر سازمان‌ها در برون‌سپاری فعالیت‌ها به اشتباه عمل کنند، آموزش و پایگاه دانش آن‌ها ایجاد می‌شود که فرصت‌های بعدی را از آن‌ها می‌گیرد؛ بنابراین برون‌سپاری فعالیت‌هایی که ارتباط مستقیمی با حیات سازمان دارند، کار ساده‌ای نیست و با توجه به

1. Aguado
2. Popp et al.

پیامدهایی که در پی خواهد داشت، به یک روش قوی و کارآ نیاز دارد (قاسم زاده میرکلایی و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی دیگر در ورزش کشور نیز با توجه به بزرگ شدن سازمان‌های ورزشی و افزایش امکانات ورزشی؛ بنابراین این سازمان‌ها نیاز به نیروی انسانی ماهر و کافی و منابع و تجهیزات تخصصی دارند. از این‌رو نیازمند این است تا مدیران سازمان‌های ورزشی بتوانند با استفاده از یک الگوی مناسب بخشی از امکانات آن سازمان را به بخش‌ها و سازمان‌های تخصصی برون‌سپاری کنند و از این طریق به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و همچنین ارزش افزوده بیشتر اقدام نمایند. این موضوع اهمیت برون‌سپاری در ورزش کشور را به‌خوبی نشان می‌دهد. کاربران نتایج تحقیق کلیه مدیران سازمان‌های ورزشی شامل مدیران بازاریابی، مدیران سازمان‌های المپیک و مسئولین لیگ‌های ورزشی هستند که با استفاده از یک الگوی اثربخش در برون‌سپاری بخشی از اماکن ورزشی سازمان خود به سازمان‌های تخصصی دیگر که پیامد آن صرفه‌جویی در وقت و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان، بهبود خدمات به مشتریان، حفظ مشتریان و دسترسی بهتر به تخصصی که سازمان فاقد آن است می‌توانند بر روی فعالیت‌های سازمان که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند تمرکز کرده و اثربخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند. از این‌رو هدف از تحقیق حاضر طراحی مدل برون‌سپاری اماکن ورزشی کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی (اکتشافی نظامند) و جامعه تحقیق شامل کلیه مدیران سابق سازمان تربیت‌بدنی، مدیران و روسای حال حاضر و سابق کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان و اساتید مدیریت و بازاریابی ورزشی بود. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند برای انتخاب اعضای شرکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. نمونه تحقیق ۱۷ نفر از مدیران میانی و ارشد (ادارات کل ورزش و جوانان) بودند. مصاحبه به صورت عمیق و باز به مدت حداقل ۵۰ و حداکثر ۷۵ دقیقه با خبرگان انجام شد که تا حد اشباع نظری^۱ ادامه یافت. محتوای هر مصاحبه، نوشته شده و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه

1. Theoretical situation

استخراج شدند. پس از اتمام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب‌نظران به مراحل بعدی تحلیل داده‌ها و نهایتاً شناسایی مؤلفه‌های ثانویه و تم‌های اصلی اقدام شود. همچنین، روایی ابزار در بخش مطالعه کتابخانه‌ای با انتخاب نسخه‌های معتبر علمی و حقوقی و نیز روایی محتوایی و صوری رونوشت، از دیدگاه متخصصان تأیید شد. درنهایت، چارچوب شناسایی شده براساس ضریب توافق بین اساتید کدگذار کنترل شد و مطلوب ارزیابی شد. برای تحلیل یافته‌ها از سه مرحله کدگذاری (کدگذاری باز، گزینشی و موضوعی) برای دسته‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده شد (شکل شماره یک). کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی _ مفهومی ترسیم شد. تحلیل یافته‌ها از طریق روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی بر مبنای تحلیل سیستماتیک داده‌بنیاد انجام شد.

نتایج تحقیق

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی و تحلیل داده‌ها با استفاده از سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در جدول ۱ و ۲، خلاصه شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نوع جامعه	گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
خبرگان	مدیران سابق سازمان تربیت‌بدنی	هدفمند و در دسترس	۳ نفر
	مدیران کمیته ملی المپیک	هدفمند و در دسترس	۴ نفر
	مدیران ادارات کل ورزش و جوانان	هدفمند و در دسترس	۴ نفر
	اساتید مدیریت و بازاریابی ورزشی	هدفمند و در دسترس	۶ نفر
	میانگین	انحراف معیار	
سن	۴۷/۱۲		۷/۱۴



سابقه شغلی	۱۷/۳۹	۵/۲۶
تحصیلات	سطح تحصیلات	تعداد
	فوق لیسانس	۶
	دکتری	۱۱
		درصد
		۳۵/۳
		۶۴/۷

نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه بر اساس معیارهایی مانند سابقه حرفه‌ای و تخصص متناسب گزینش و نظرخواهی شدند. بر اساس تحلیل یافته‌های پژوهش، عوامل موثر بر برون‌سپاری اماکن ورزشی کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد چارچوب‌بندی گردید؛ که مشخصات مربوط به منظرهای چارچوب و ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها به صورت جدول زیر می‌باشد.

جدول ۲. کدهای ثانویه و مفاهیم

عوامل اصلی	مقولات محوری	مقولات فرعی	مفاهیم
شرایط علی	بهره‌گیری از اسناد بالادستی	بازطراحی آیین-نامه‌ای	وجود اصل ۴۴ قانون اساسی در زمینه واگذاری اماکن ورزشی، وجود آیین‌نامه واگذاری تمام یا قسمتی از خدمات ورزشی (ماده ۸۸)
		استانداردسازی	استانداردهای زیست‌محیطی، افزایش سرعت کارها، حذف بروکراسی اداری و قوانین حاکم در ادارات
		منابع سازمانی	آزاد کردن منابع انسانی، جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، بهره‌گیری بیشتر از منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی، وجود پیمانکاران صلاحیت‌دار، کمبود منابع و افزایش هزینه-

			های نگهداری اماکن
		فناوری	وجود تکنولوژی‌های برتر در خارج از محیط سازمان‌های ورزشی، تمرکز روی شایستگی هسته‌ای، کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل محیطی، صرفه‌جویی در هزینه‌های تکنولوژی، افزایش کیفیت سیستم‌های اطلاعات
	خصوصی‌سازی	توانایی تأمین کنندگان، کاهش تصدی‌گری دولت، ایجاد رقابت، بهره‌مندی از خبرگی نیروی انسانی، متمرکز شدن کارکنان بر فعالیت‌های محوری	
		تأمین مالی	بهره‌گیری از توان‌بخش خصوصی، بودجه پایین وزارت ورزش و جوانان، ایجاد نقدینگی، تغییر ماهیت هزینه‌ها
		حقوقی و قانونی	میزان تناسب شغل و شاغل (دارا بودن مدرک تربیت‌بدنی)، تدوین استراتژی، تعریف نیازمندی‌ها مرتبط با برون‌سپاری، انتقال عملیات و مدیریت روابط با تأمین‌کننده
پدیده اصلی	برون‌سپاری اماکن ورزشی	هزینه و ریسک	به اشتراک‌گذاری خطر بین ادارات ورزش و جوانان و بخش خصوصی، توجه به گستردگی دامنه خدمات ارائه شده توسط بخش خصوصی، اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی در جهت برون‌سپاری
		اصول علمی	بی‌توجهی به اصول علمی، عدم پیروی از الگوی مناسب برون‌سپاری و ضعف مدیریت، اصرار مسئولین وزارت ورزش در برون‌سپاری اماکن ورزشی بدون انجام بررسی‌های علمی
شرایط مداخله‌گر	مدیریتی		

	نظارت و ارزیابی	عدم استفاده از یک راهبرد منسجم در برون- سپاری اماکن ورزشی، برون سپاری بدون انجام تحلیل‌های استراتژیک قبل از واگذاری، افزایش امکان نظارت و مدیریت بر فعالیت، نیاز به سازمان‌دهی یک تیم نظارتی بر تأمین‌کننده	
		مسائل سیاسی	فشارهای سیاسی مسئولین استانی در برون سپاری، مدیریت سلیقه‌ها، پیگیری ذینفعان یک پروژه (کارکنان ادارات ورزش و جوانان)
		تبانی	عدم ایجاد فرصت یکسان برای افراد دارای توانایی‌های مشابه جهت شرکت در مزایده، رانت و ارتباط با دستگاه‌های متولی امر مزایده، حاکمیت فامیل‌سالاری بر سازمان‌های ورزشی
	فساد اداری	عدم انجام فرایند تصمیم‌گیری برون‌سپاری قبل از واگذاری، فساد اداری، وجود نرخ‌های غیرواقعی و خارج از عرف در مزایده‌ها، وجود دست‌های پشت پرده در مزایده، وجود افرادی که هیچ شناختی از ورزش ندارند و ارتباط آنان با مسئولین ادارات ورزش	
		قانونی	وجود قوانین دست و پا گیر مربوط به اتحادیه- های کارگری، وجود قوانین و مقررات دولتی در خصوص برون‌سپاری
	عدم هماهنگی	میزان هماهنگی محتوای آیین‌نامه با تضاد منافع و پرداخت‌های غیرقانونی یا نابجا، تضاد در قوانین حقوقی برون‌سپاری اماکن ورزشی (بین ماده ۸۸ با مأموریت وزارت ورزش و جوانان)	
شرایط زمینه- ای	مدیریتی و بودجه	امور اداری	توانایی افراد در اداره بخش‌های مختلف اماکن ورزشی، توانایی و مهارت‌های مدیران اماکن ورزشی بخش خصوصی، توانایی مدیریت

		رویدادها و مسابقات ورزشی توسط بخش خصوصی
	امور مالی	تغییرات در بودجه پیشنهادی دستگاه به تناسب تحقق هدفهای سازمانهای ورزشی، استفاده از ظرفیتهای مالی بخش غیردولتی، خصوصی، استفاده از ظرفیتهای تعاونیهای خصوصی، صرفه جویی در هزینه، ساختار بندی مجدد هزینه، ایجاد نقدینگی
آیین نامه‌ای	امور حقوقی	وجود قانونی مبنی بر حضور دانش آموخته رشته تربیت بدنی در مزایده، وجود قانونی مبنی بر حضور افراد مسئول در هیئت‌های ورزشی دارای پروانه بهره برداری با سه سال سابقه
	صلاحیت	ارزش قائل شدن برای مشتریان، واجد صلاحیت بودن اشخاص حقیقی و حقوقی، در نظر گرفتن نزدیکی جغرافیایی برای پیمانکار پروژه، بررسی وجود یک بخش خصوصی توانمند و مشتاق
حمایت از اعضای هیئت - های ورزشی	درون سازمانی	دفاع از افراد و گروه‌های تحت نظر در سازمان - های ورزشی، میزان پایین ریسک پذیری در هیئت‌های ورزشی، خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط تأمین کننده
	اشتغال زایی	نرخ اشتغال پایین در میان اعضای هیئت‌های ورزشی، ایجاد شرایطی در جهت اشتغال ورزشکاران، بستری برای فعالیت افراد مختلف در هیئت‌های ورزشی
راهبردها	قانونی	توسعه ورزش
		بازطراحی آیین نامه ماده ۸۸، بازطراحی قانون افزایش سهم هیئت‌های ورزشی از اجاره بها اماکن ورزشی در همان شهرستان در جهت توسعه ورزش

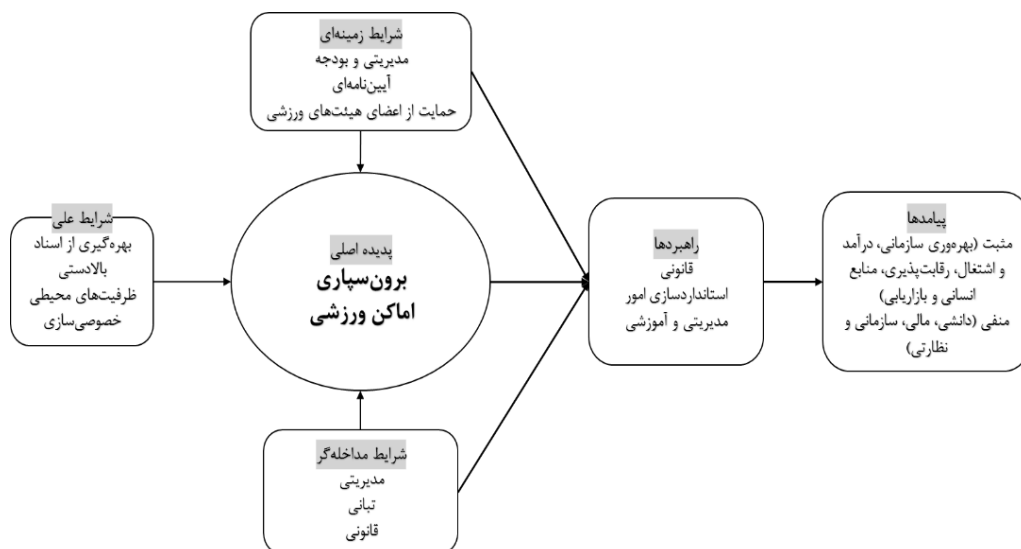
		حمایت سازمانی	بازطراحی قانون افزایش سهم شهرستان از درآمد اجاره بهای اماکن ورزشی، تدوین قانونی مبنی بر اخذ ضمانت‌های لازم برای جلوگیری از تغییر کاربری، حفظ و حراست از اموال منقول و غیرمنقول، انعطاف‌پذیری در بلندمدت؛ دگرگونی و تحول در خدمات سازمان
استانداردسازی امور	منطقه‌ای		تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به منطقه محروم، تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به موقعیت جغرافیایی، در نظر گرفتن نرخ‌های متعادل برای مزایده اماکن ورزشی
	خدماتی		تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده، تعریف قراردادی سطح خدمت ارائه شده و میزان تعهدات طرفین قرارداد
مدیریتی و آموزشی	دانش ورزشی		اولویت قرار دادن فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی جوانی کار در مدیریت اماکن، برگزاری کارگاه‌های آموزشی با موضوع مدیریت اماکن ورزشی برای افرادی پیروز مزایده، استفاده از دانش و تجربه دانش بخش خصوصی، امکان افزایش اشتیاق در دانشگاهیان و نخبگان برای فعالیت
	کنترل فرایندها		ارائه اسناد مبنی بر عدم وجود اماکن ورزشی مازاد، ارزیابی سالانه عملکرد و خدمات ارائه شده توسط اشخاص طرف قرارداد، سازمان‌دهی یک تیم برای نظارت بر تأمین‌کننده، مشخص کردن ساختار گزارش دهی و مدیریت پروژه، در نظر گرفتن بیمه‌هایی قرارداد
پیامدها	مثبت	بهره‌وری سازمانی	کاهش هزینه‌ها اجرایی و افزایش بهره‌وری،

		افزایش تمرکز سازمان در جهت هدف اصلی خود، افزایش کارایی اماکن ورزشی، افزایش اثربخشی اماکن ورزشی، انعطاف‌پذیری و ارائه خدمات برتر به مشتری، کاهش هزینه‌های قرارداد، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر، افزایش توجه به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، برنامه‌ریزی آسان، کاهش بوروکراسی، بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها
	درآمد و اشتغال	کاهش بار مالی دولت، کاهش هزینه‌های نظیر بیمه حوادث سالن‌ها، هزینه آب، برق، گاز و ...، تولید منابع مالی از طریق اماکن ورزشی برون-سپاری شده، درآمدزایی و رشد اقتصادی ورزشی، افزایش مشارکت بخش خصوصی و کسب درآمد برای ورزش، ایجاد اشتغال و حمایت از بخش خصوصی، کاهش مشکلات نقدینگی
	رقابت‌پذیری	ایجاد مزیت رقابتی، دستیابی به موقعیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها، کنترل بهتر منابع، پیش‌بینی بهتر هزینه‌ها
	منابع انسانی	مدیریت زمان، مدیریت بهتر در بخش‌های کارشناسی‌تر نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، نظارت و ارزیابی، کاهش نیاز به متخصص در سازمان، کاهش نیاز به نیروهای ستادی، کاهش صدمات روحی به کارکنان، کاهش مهارت و تجربیات کارکنان
	بازاریابی	کاهش هزینه‌های رقابت، افزایش مشتری‌گرایی، کاهش عقب‌ماندگی از رقبای، افزایش حجم سفارش‌ها، تسریع در فرایند تحویل خدمات، کاهش هزینه‌های تحویل خدمات

	منفی	دانشی	<p>امکان انتقال دانش از سازمان در فرایند برون- سپاری، استفاده از افراد غیرورزشی که تجربه چندانی در مدیریت اماکن ورزش ندارند، عبور از مرحله معرفی و وارد مرحله رشد شدن در چرخه عمر سازمان</p>
		مالی	<p>نادیده گرفتن اقشار مستضعف، افزایش هزینه شرکت در ورزش (ظلم به افراد بی بضاعت و کم درآمد)، تبدیل اماکن ورزشی به یک بنگاه اقتصادی، نقص اصل سوم قانون اساسی (رایگان بودن ورزش و آموزش و پرورش)، بالا رفتن مبالغ اجاره اماکن ورزشی، هزینه تعمیر مجموعه ورزش توسط دولت پس از اتمام مدت اجاره، افزایش هزینه‌های هماهنگی، عدم پرداخت به موقع اقساط اجاره، آسیب به زیرساخت‌های اماکن ورزشی در مدت اجاره (استهلاک)</p>
		سازمانی	<p>تضعیف ادارات ورزش و جوانان، تضعیف هیئت‌های ورزشی، اجرای نامناسب ماده ۸۸، کاهش تصدی‌گری دولت، تعارض بین سهامداران و ذینفعان، ایجاد مشکلات جدید برای هیئت‌های ورزشی، تقابل هیئت‌های ورزشی با ادارات ورزش و جوانان، ضعف پایش و کنترل و برون‌سپاری</p>
		نظارتی	<p>تغییر کاربری اماکن ورزشی از یک رشته به رشته دیگر، عدم نظارت و کنترل دقیق (خصوصاً سالن‌هایی که در اجاره هیئت‌ها)، عدم کنترل مناسب هنجارهای فرهنگی و ورزشی، وضعیت بهداشتی نامناسب اماکن ورزشی، استفاده از مجموعه‌های ورزشی چندمنظوره در</p>

			یک یا دو رشته ورزشی (مخصوصاً فوتسال جهت کسب درآمد)
--	--	--	--

بعد از طبقه‌بندی داده‌ها و کدگذاری آن، نهایتاً بر اساس مدل پیشنهاد شده استراوس و کوربین (۲۰۰۸) مدل نهایی تحقیق تدوین شد. شکل شماره ۱، مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد برای برون‌سپاری اماکن ورزشی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل داده‌بنیاد پژوهش، بر اساس رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین (۲۰۰۸)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل برون‌سپاری اماکن ورزشی کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد بود. در پژوهش حاضر یک چارچوب علمی مبتنی بر داده‌های کیفی شناسایی و تبیین شد؛ بنابراین مؤلفه‌های حاصل از پیمایش در قالب شش بخش اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده اصلی، شرایط

مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بر اساس نظریه داده‌بنیاد بود؛ که در ۱۵ مقوله اصلی (بهره‌گیری از اسناد بالادستی، ظرفیت‌های محیطی، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری، مدیریتی، تبانی، قانونی، مدیریتی و بودجه، آیین‌نامه‌ای، حمایت از اعضای هیئت‌های ورزشی، قانونی، استانداردسازی امور، مدیریتی و آموزشی، مثبت و منفی) و ۳۶ مفهوم فرعی در جهت برون‌سپاری برای سازمان‌های ورزشی طبقه‌بندی شده‌اند.

در راستای شرایط علی مسائل مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در سه بخش بهره‌گیری از اسناد بالادستی، ظرفیت‌های محیطی و مقوله خصوصی‌سازی طبقه‌بندی شد و هرکدام از این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بود که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. ابعاد قابل تحلیل در بخش اسناد بالادستی شامل بازطراحی آیین‌نامه‌ای بود. به طوری که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که در جهت رفع مسائل برون‌سپاری اماکن ورزشی و ارتقا آن باید بدنه حاکم ورزشی از طریق بازطراحی اصل ۴۴ قانون اساسی در زمینه واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی و همچنین تدوین و بازطراحی آیین‌نامه واگذاری تمام یا قسمتی از خدمات ورزشی به بخش خصوصی (ماده ۸۸) اقدام نمایند. از طرفی دیگر مصاحبه‌شوندگان از عان نمودند که در از دیگر شرایط علی در جهت بهبود برون‌سپاری اماکن ورزشی استفاده از ظرفیت‌های محیطی همچون استانداردسازی (از طریق توجه به استانداردهای زیست‌محیطی، افزایش سرعت کارها و حذف بروکراسی اداری و قوانین حاکم در ادارات)، منابع سازمانی (از طریق آزاد کردن منابع انسانی برای اجرای سایر فعالیت‌های سازمان، جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، بهره‌گیری بیشتر از منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی، وجود پیمانکاران صلاحیت‌دار در زمینه برون‌سپاری، کمبود منابع و افزایش هزینه‌های نگهداری اماکن) و فناوری (وجود تکنولوژی‌های برتر در محیط خارج از سازمان‌های ورزشی، تمرکز روی شایستگی هسته‌ای، استفاده از قابلیت و کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل محیطی، صرفه‌جویی در هزینه‌های تکنولوژی و افزایش کیفیت سیستم‌های اطلاعات) می‌توان استفاده نمود. به طوری که لی^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای نشان داد که انگیزه اصلی برای برون‌سپاری برنامه‌های ورزشی جوانان، نیاز به تخصص و در عین حال کم کردن هزینه و فقدان کارمندان تمام وقت آن‌ها را وادار به اتکا به برون‌سپاری خارجی کرد. از لحاظ

1. Lee

نظری، این نتیجه را هم از دیدگاه اقتصادی (نظریه هزینه معامله) و هم از دیدگاه مدیریت استراتژیک (تئوری مبتنی بر منابع) می‌توان درک کرد. در بخش سوم شرایط علی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مشخص گردید که خصوصی‌سازی به عنوان یکی دیگر از عوامل شرایط علی برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌باشد و شامل ابعاد بهره‌گیری از توانمندی‌ها و تأمین مالی می‌شود. از این‌رو سازمان‌های متولی در زمینه ورزش، برای پیشبرد اهداف خود باید به سازمان‌های خصوصی که دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتری نسبت به سازمان‌های دولتی هستند، روی آورند؛ در تبیین این یافته‌ها می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود به‌طوری که زردشتیان و غایبزاده (۱۳۹۸)؛ در مطالعه‌ای نشان دادند که بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و همچنین، اهدافی مانند اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد؛ بر این اساس، در بسیاری از کشورهای جهان نیز ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده است و به مدد تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق زیادی پیدا کرده است (میچیک و اوتون، ۲۰۰۴). همچنین بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی، کشور ما نیز در زمره کشورهایی است که از طرفداران خصوصی کردن و خصوصی‌سازی است. در این راستا، برون‌سپاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌تواند نتایج مثبتی داشته باشد. به‌طوری که به اعتقاد افراد شرکت‌کننده در تحقیق حاضر برای برون‌سپاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌توان از طریق بهره‌گیری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های موجود استفاده نمود؛ از این‌رو با توجه به یافته حاضر پیشنهاد می‌شود که از طریق توانایی تأمین‌کنندگان در تحویل ظرفیت مورد نیاز، کاهش تصدی‌گری دولت، وجود رقابت به‌منظور افزایش کیفیت خدمات، بهره‌مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران و متمرکز کردن توان و تعهد کارکنان بر فعالیت‌های محوری در جهت برون‌سپاری اماکن ورزشی گام برداشت.

شرایط زمینه‌ای یا بسترهای لازم جهت برون‌سپاری اماکن ورزشی از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در تحقیق شامل ۳ بعد مدیریتی و بودجه، آیین‌نامه‌ای و حمایت از اعضای هیئت‌های ورزشی می‌باشد. در واقع شرایط زمینه‌ای عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده محوری صورت می‌گیرد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در واقع پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب می‌دادند که چه بسترهای سازمانی و اجتماعی وجود دارد که برون‌سپاری اماکن ورزشی کشور می‌تواند بر روی آن استوار شود؟ از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان شرایط مدیریتی (امور اداری) و بودجه (امور مالی) می‌تواند زمینه برون‌سپاری اماکن ورزشی باشد. در این زمینه اسدی و

همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه و بررسی اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی نشان دادند که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون سپاری افزایش معنی داری پیدا کرده است؛ بنابراین وجود افراد با مهارت بالا در اداره بخش‌های مختلف اماکن ورزشی، توانایی و مهارت‌های مدیران اماکن ورزشی بخش خصوصی، توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی توسط بخش خصوصی، تغییرات در بودجه پیشنهادی دستگاه به تناسب تحقق هدف‌های سازمان‌های ورزشی، استفاده از ظرفیت‌های مالی بخش غیردولتی، خصوصی، استفاده از ظرفیت‌های تعاونی‌های خصوصی، صرفه جویی در هزینه، ساختار بندی مجدد هزینه و ایجاد نقدینگی می‌تواند بستری فعال برای برون-سپاری اماکن ورزشی باشد. همچنین با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که شرایط آیین‌نامه‌ای همچون امور حقوقی و صلاحیت‌های لازم نیز در برون سپاری اماکن ورزشی مهم می‌باشد. در این زمینه زردشتیان و غایب زاده (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که نبود برنامه‌های توسعه‌ای و بهره‌وری در ابعاد مختلف ورزش، مشخص نبودن آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری اماکن ورزشی دسته بندی شدند؛ بنابراین برای برون سپاری اماکن ورزشی می‌توان از طریق تدوین قانونی مبنی بر حضور دانش‌آموخته رشته تربیت بدنی در مزایده، همچنین تعریف قانونی مبنی بر حضور افراد مسئول در هیئت‌های ورزشی دارای پروانه بهره‌برداری با سه سال سابقه، واجد صلاحیت بودن اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرارداد، در نظر گرفتن نزدیکی جغرافیایی برای پیمانکار پروژه و وجود یک بخش خصوصی توانمند و مشتاق می‌توان اقدام نمود. از طرفی برای برون سپاری اماکن ورزشی باید حمایت از اعضای هیئت‌های ورزشی را نیز در نظر گرفت، به طوری که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که برای برون سپاری اماکن ورزشی باید مسائل درون سازمانی و اشتغال را برای اعضای هیئت‌های ورزشی در نظر گرفت، به طوری که در این زمینه مصاحبه‌شوندگان اذعان کردند که در جهت دفاع از افراد و گروه‌های تحت نظر در سازمان‌های ورزشی و از طرفی میزان پایین ریسک پذیری در هیئت‌های ورزشی، خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط تأمین کننده، نرخ اشتغال پایین در میان اعضای هیئت‌های ورزشی و ایجاد شرایطی در جهت اشتغال ورزشکاران می‌توان در زمینه برون سپاری اماکن ورزشی اقدام نمود. بنابراین با توجه به این یافته می‌توان به مدیران ادارات کل ورزش و جوان استان‌ها این پیشنهاد را کرد که جهت اشتغال افراد فعال در هیئت‌های ورزشی از طریق برون سپاری اماکن ورزشی به هیئت‌های ورزشی اقدام نمایند.

شرایط مداخله‌گر به‌مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). این عوامل شامل عوامل مدیریتی (اصول علمی و نظارت و ارزیابی)، تبانی (مسائل سیاسی، اولیگارشی و فساد اداری)، عوامل قانونی (مقررات دولتی و عدم هماهنگی) می‌باشد. از دید متخصصان بی‌توجهی به اصول علمی، عدم پیروی از الگوی مناسب برون‌سپاری و ضعف مدیریت، اصرار مسئولین وزارت ورزش در برون‌سپاری اماکن ورزشی بدون انجام بررسی‌های علمی، عدم استفاده از یک راهبرد منسجم در برون‌سپاری اماکن ورزشی، برون‌سپاری بدون انجام تحلیل‌های استراتژیک قبل از واگذاری از جمله عوامل مداخله‌گر مدیریتی در پیشبرد اهداف برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌باشد. در این زمینه لی و ویکتور (۲۰۱۲) نیز در نتایج تحقیقشان بیان داشتند که بسیاری از سازمان‌های ورزشی نیز مانند سازمان‌های دیگر از مفهوم برون‌سپاری در حوزه‌هایی به‌عنوان یک امتیاز مدیریتی، رسانه‌ای، عملیات خرید و منابع انسانی استفاده می‌کنند. همچنین پاپ و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای نشان دادند که هم نیروهای فروش بلیط مدیریت داخلی و هم شرکت‌هایی که توسط شرکت‌های خارج از کشور اداره می‌شوند، شاهد افزایش معنی‌دار درآمد در مقایسه با عدم استفاده از نیروی فروش بلیط بودند. از دیگر عوامل مداخله‌گر، تبانی از لحاظ مسائل سیاسی، اولیگارشی و فساد اداری می‌باشد که باعث ضعف در انتخاب مراجع صلاحیت‌دار در زمینه برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌شود. به‌طوری که دهقان بنادکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف بررسی الگوی عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران نشان دادند که بین فساد اداری و برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران، بین رفتار سیاسی با برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران و بین فساد اداری و رفتار سیاسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بر این اساس با توجه به ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده می‌توان گفت، به ازای یک واحد تغییر در فساد اداری و رفتار سیاسی به ترتیب ۱/۱۱۹ و ۱/۲۱۹ واحد تغییر در برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران به وجود می‌آید؛ همچنین در این زمینه افراد شرکت‌کننده در تحقیق اعتقاد داشتند که فشارهای سیاسی مسئولین استانی در برون‌سپاری برخی خدمات بدون انجام بررسی‌های لازم، مدیریت سلیقه‌ها، پیگیری ذینفعان یک پروژه (کارکنان ادارات ورزش و جوانان) به دنبال تقویت و تثبیت آن، عدم ایجاد فرصت یکسان برای افراد دارای توانایی‌های مشابه جهت شرکت در مزایده، رانت و ارتباط با دستگاه‌های متولی امر مزایده، حاکمیت فامیل‌سالاری بر سازمان‌های ورزشی، عدم انجام فرایند تصمیم‌گیری برون‌سپاری قبل از

1. Popp et al.

واگذاری، فساد اداری در ادارات ورزش و جوانان، وجود نرخ‌های غیرواقعی و خارج از عرف در مزایده- های اماکن ورزشی، وجود دست‌های پشت پرده در مزایده و وجود افرادی که هیچ شناختی از ورزش ندارند و ارتباط آنان با مسئولین ادارات ورزش از جمله عوامل تبانی و مداخله‌گر در برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌باشند. از دیگر عوامل مداخله‌گر شناسایی شده توسط متخصصان در زمینه برون‌سپاری اماکن ورزشی، مداخلات قانونی (مقررات دولتی و عدم هماهنگی) می‌باشد. از این‌رو وجود قوانین دست و پا گیر مربوط به اتحادیه‌های کارگری، وجود قوانین و مقررات دولتی در خصوص برون‌سپاری، میزان هماهنگی محتوای آیین‌نامه با تضاد منافع و پرداخت‌های غیرقانونی یا نابجا و تضاد در قوانین حقوقی برون‌سپاری اماکن ورزشی (بین ماده ۸۸ با مأموریت وزارت ورزش و جوانان) می‌تواند روند برون‌سپاری اماکن ورزشی را کاهش دهد. به‌طوری که زردشتیان و غایب زاده (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که نبود برنامه‌های توسعه‌ای و بهره‌وری در ابعاد مختلف ورزش، مشخص نبودن آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری اماکن ورزشی، از جمله پیامدهای منفی برون‌سپاری می‌باشند. بنابراین با توجه به ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در زمینه برون‌سپاری اماکن ورزشی پیشنهاد می‌شود که با تدوین قوانین و بازطراحی آیین‌نامه‌های موجود شرایط را برای تسهیل در برون‌سپاری اماکن ورزشی فراهم نمایند.

پدیده اصلی در پژوهش حاضر برون‌سپاری در اماکن ورزشی بود که شامل دو بعد حقوقی و هزینه و ریسک بود. در این زمینه نتایج تحقیقات برون‌سپاری در ورزش نشان داده است که برون‌سپاری به دلیل منافی چون حداقل سازی هزینه و افزایش کیفیت تبدیل به تصمیم مدیریتی فراگیری در ورزش شده است (لی و بوردن، ۲۰۰۲؛ لی و والش، ۲۰۱۱). علاوه بر آن افزایش بودجه در تربیت‌بدنی و ورزش نیز از این موضوع حمایت می‌کند. کلاس، مک کلندون و گاینری (۲۰۰۸) بیان نمودند برون‌سپاری به‌طور قابل توجهی به نفع مدیران است چرا که علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌ها باعث می‌شود که به‌راحتی به متخصصان امور دسترسی پیدا کنند. همچنین افراد شرکت‌کننده در تحقیق اعتقاد داشتند که در جهت ایجاد یک سیستم برون‌سپاری منسجم باید میان شغل و شاغل تناسب لازم (دارا بودن مدرک تربیت‌بدنی) وجود داشته باشد و از طرفی از طریق تدوین استراتژی لازم جهت انتخاب تأمین‌کننده، به اشتراک‌گذاری خطر بین ادارات ورزش و جوانان و بخش خصوصی، توجه به گستردگی دامنه خدمات ارائه شده توسط بخش خصوصی، اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی یک

مکان در جهت برون‌سپاری اماکن ورزشی گام برداشت. به طوری که در این زمینه لی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با هدف بررسی اقدامات عملکرد برون‌سپاری فروش بلیط با استفاده از کارت امتیازی متوازن و مدل تحلیلی سلسله مراتبی نشان داد که صرفه‌جویی در هزینه مهم‌ترین عامل برون‌سپاری است، به این معنی که برون‌سپاری هزینه گرانگیزه اصلی برای برون‌سپاری فروش بلیط است.

راهبردهای ارائه شده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت سه مقوله عمده قانونی، استانداردسازی امور و مقوله مدیریتی و آموزشی کدبندی شدند. در این بخش افراد به این سؤال جواب می‌دادند که چه روش‌هایی را می‌توان برای برون‌سپاری در سازمان‌های ورزشی به کار بست؟ مقوله قانونی بیان می‌کند که از طریق بازطراحی آیین‌نامه ماده ۸۸، در جهت خصوصی‌سازی ورزش پایه و بانوان، بازطراحی قانون افزایش سهم هیئت‌های ورزشی از اجاره بها اماکن ورزشی در همان شهرستان در جهت توسعه ورزش، بازطراحی قانون افزایش سهم شهرستان از درآمد اجاره بهای اماکن ورزشی، تدوین قانونی مبنی بر اخذ ضمانت‌های لازم برای جلوگیری از تغییر کاربری و حفظ و حراست از اموال منقول و غیرمنقول، برون‌سپاری اماکن ورزشی سازمان خود را ارتقا دهند. در ادامه نظرات متخصصان اذعان داشتند که استانداردسازی امور (منطقه‌ای و خدماتی) یکی از مهم‌ترین راهکارهای برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌باشد. به طوری که مصاحبه‌شوندگان از این نظر اعتقاد داشتند که از طریق تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به مناطق محروم، تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به موقعیت جغرافیایی، در نظر گرفتن نرخ‌های متعادل برای مزایده اماکن ورزشی، تعیین میزان هزینه سرانه واگذاری به متقاضیان با توجه به کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده و تعریف قراردادی سطح خدمت ارائه شده و میزان تعهدات طرفین قرارداد می‌تواند در جهت تسهیل و بهینه‌سازی برون‌سپاری اماکن ورزشی استفاده گردد. در بخش دیگری مصاحبه‌شوندگان راهکارهای برون‌سپاری اماکن ورزشی را به عوامل مدیریتی و آموزشی تقسیم نمودند که دو بخش دانش ورزشی و کنترل فرآیندها را شامل می‌شد؛ بنابراین مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که جهت حداکثر سازی کارایی برون‌سپاری اماکن ورزشی، فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی جویای کار در مدیریت اماکن را می‌توان در اولویت قرار داد، همچنین با برگزاری کارگاه‌های آموزشی با موضوع مدیریت اماکن ورزشی برای افرادی که در مزایده پیروز شده‌اند در جهت بهره‌وری اماکن ورزشی گام برداشت. علاوه بر این می‌توان

از دانش و تجربه بخش خصوصی استفاده نمود، اما مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند برای اینکه برون-سپاری اماکن ورزشی به‌درستی انجام گیرد باید عملکرد و خدمات ارائه شده توسط اشخاص طرف قرارداد به صورت سالانه مورد ارزیابی قرار گیرد. از این رو پیشنهاد می‌شود که جهت نظارت بر شرکت‌های خصوصی برنده شده در مزایده و جهت بازخورد بهتر به اداره کل ورزش و جوانان، از گروه‌های نظارتی در فرایند برگزاری مزایده و همچنین نگهداری از اماکن ورزشی استفاده شود.

از دیدگاه افراد مصاحبه‌شونده برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند نتایج مثبت و منفی برای ورزش داشته باشد. نتایج مثبت آن شامل بهره‌وری سازمانی، درآمد و اشتغال، رقابت‌پذیری، منابع انسانی و بازاریابی می‌باشد. در این زمینه افراد مشارکت‌کننده در تحقیق اعتقاد داشتند که برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها اجرایی و افزایش بهره‌وری، افزایش تمرکز سازمان در جهت هدف اصلی خود، افزایش کارایی اماکن ورزشی، افزایش اثربخشی اماکن ورزشی، انعطاف‌پذیری و ارائه خدمات برتر به مشتری، کاهش هزینه‌های قرارداد، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر، افزایش توجه به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، برنامه‌ریزی آسان، کاهش بوروکراسی و بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها می‌شود. از طرفی برون‌سپاری می‌تواند منجر به افزایش درآمد و اشتغال گردد؛ به‌طوری که افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که از طریق برون‌سپاری می‌توان باعث کاهش بار مالی دولت، کاهش هزینه‌های نظیر بیمه حوادث سالن‌ها، هزینه آب، برق، گاز و ... می‌گردد؛ همچنین باعث تولید منابع مالی از طریق اماکن ورزشی برون‌سپاری شده، درآمدزایی و رشد اقتصادی ورزشی، افزایش مشارکت بخش خصوصی و کسب درآمد برای ورزش، ایجاد اشتغال و حمایت از بخش خصوصی و کاهش مشکلات نقدینگی می‌شود. از این رو می‌توان گفت که برون‌سپاری یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجادکننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز می‌باشد. از طرفی با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد (لاجوردی و بواله‌ری، ۱۳۸۹). از سویی دیگر اماکن ورزشی دولتی از لحاظ عملکرد مالی و کارایی عملیاتی کمتر از حد مطلوب هستند و چندان مورد توجه جامعه نیستند (پاداش، ۲۰۰۹)؛ علاوه بر این تعداد زیادی از اماکن ورزشی که در مالکیت دولت هستند و به صورت دولتی مدیریت می‌شوند، با کمبود بودجه رو به رو می‌باشند. این شرایط باعث کاهش خدمات و یا حذف رویدادها به وسیله این

مراکز دولتی شده است؛ بنابراین می‌توان گفت که برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند باعث کسب درآمد برای سازمان‌های ورزشی و اشتغال برای شرکت‌های خصوصی شود. به‌طوری که دایتل و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای نشان دادند که فعالیتهای مربوط به حمایت مالی کم و بیش برای برون‌سپاری مفید است. در بخشی دیگر مصاحبه‌شوندگان از عان نمودند که رقابت‌پذیری و مدیریت بهتر منابع انسانی از دیگر پیامدهای مثبت برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌باشند؛ بنابراین در این زمینه می‌توان از طریق مدیریت زمان، مدیریت بهتر در بخش‌های کارشناسی تر نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، نظارت و ارزیابی، کاهش نیاز به متخصص در سازمان، کاهش نیاز به نیروهای ستادی، کاهش صدمات روحی به کارکنان و کاهش مهارت و تجربیات کارکنان گام برداشت. پیامدهای منفی نیز شامل ابعاد دانشی، مالی، سازمانی و نظارتی می‌باشد. از دیگر پیامدهای مثبت برون‌سپاری اماکن ورزشی، بازاریابی می‌باشد. به‌طوری که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که از طریق کاهش هزینه‌های رقابت، افزایش مشتری‌گرایی، کاهش عقب‌ماندگی از رقبا، افزایش حجم سفارش‌ها، تسریع در فرایند تحویل خدمت و کاهش هزینه‌های تحویل خدمات در جهت بهتر شدن بازاریابی اماکن ورزشی اقدام نمود. با وجود اینکه برون‌سپاری فعالیتهای، امکان ایجاد فرصت‌های بزرگی را برای سازمان فراهم می‌آورد، در عین حال سازمان را با مخاطراتی نیز مواجه می‌کند. اگر سازمان‌ها در برون‌سپاری فعالیتهای به اشتباه عمل کنند، آموزش و پایگاه دانش آن‌ها ایجاد می‌شود که فرصت‌های بعدی را از آن‌ها می‌گیرد؛ بنابراین برون‌سپاری فعالیتهایی که ارتباط مستقیمی با حیات سازمان دارند، کار ساده‌ای نیست و با توجه به پیامدهایی که در پی خواهد داشت، به یک روش قوی و کارآ نیاز دارد (قاسم زاده میرکلایی و همکاران، ۱۳۹۳). در بخش دیگر پیامدهای منفی برون‌سپاری شامل ابعاد دانشی، مالی، سازمانی و نظارتی می‌باشد. در زمینه انتقال دانش افراد مصاحبه‌شونده اعتقاد داشتند که از طریق برون‌سپاری امکان انتقال دانش از سازمان در فرایند برون‌سپاری وجود دارد، همچنین استفاده از افراد غیرورزشی که تجربه چندانی در مدیریت اماکن ورزش ندارند باعث استفاده از افراد بدون دانش در زمینه استفاده از اماکن ورزشی می‌شود. در بخش دیگر پیامدهای منفی (مالی)، افراد شرکت‌کننده از عان نمودند که برون‌سپاری اماکن ورزشی باعث نادیده گرفتن اقشار مستضعف، افزایش هزینه شرکت در ورزش (ظلم به افراد بی‌بضاعت و کم درآمد)، تبدیل کردن اماکن ورزشی به یک بنگاه اقتصادی، نقص اصل سوم قانون اساسی (رایگان بودن ورزش و آموزش و پرورش)، بالا رفتن مبالغ اجاره اماکن ورزشی (به دلیل افزایش رقابت در مزایده‌ها)، هزینه تعمیر مجموعه ورزش توسط دولت پس از اتمام مدت اجاره، حاکم شدن سوداگران مالی بر سالن‌های ورزشی، افزایش هزینه‌های هماهنگی، عدم پرداخت به‌موقع

اقساط اجاره و آسیب به زیرساخت‌های اماکن ورزشی در مدت اجاره (استهلاک) می‌شود. از دیگر پیامدهای منفی برون‌سپاری می‌تواند به صورت سازمانی بروز کند. به طوری که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که برون‌سپاری باعث تضعیف ادارات ورزش و جوانان، تضعیف هیئت‌های ورزشی، باعث اجرای نامناسب ماده ۸۸، کاهش تصدی‌گری دولت، تعارض بین سهامداران و ذینفعان، تقابل هیئت‌های ورزشی با ادارات ورزش و جوانان (با توجه به واگذاری اماکن ورزشی به اشخاص حقوقی) و باعث ضعف پایش و کنترل و برون‌سپاری می‌شود. از دیگر پیامدهای منفی برون‌سپاری اماکن ورزشی، مسائل نظارتی می‌باشد. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که برون‌سپاری باعث تغییر کاربری اماکن ورزشی از یک رشته به رشته دیگر، عدم نظارت و کنترل دقیق (خصوصاً سالن‌هایی که در اجاره هیئت‌ها)، عدم کنترل مناسب هنجارهای فرهنگی و ورزشی، وضعیت بهداشتی نامناسب اماکن ورزشی و استفاده از مجموعه‌های ورزشی چندمنظوره در یک یا دو رشته ورزشی (مخصوصاً فوتسال جهت کسب درآمد) می‌شود. در این زمینه آگادو (۲۰۱۸) در مطالعه و بررسی چگونگی ارزیابی انتقادی پیامدهای اجتماعی برون‌سپاری خدمات ورزشی شهرداری نشان داد که بین موفقیت اجتماعی در قراردادهای و حرفه‌ای بودن کارکنان، فرهنگ ارزشیابی سازمانی و کنترل و نظارت مؤثر در بندهای قرارداد رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به ابعاد شناسایی شده در شرایط علی برون‌سپاری اماکن ورزشی، بنابراین به متولیان ورزش کشور پیشنهاد می‌شود که در جهت بهره‌گیری از ظرفیت‌های محیطی سازمان‌های ورزشی، اقدام به بازطراحی قوانین و اسناد بالادستی نموده و از منابع انسانی در بخش خصوصی استفاده نمایند. در عوامل زمینه‌ای نیز پیشنهاد می‌شود که از طریق واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی، از توانمندی‌های بخش خصوصی استفاده نمود و از طریق برون‌سپاری در جهت تأمین منابع مالی سازمان‌های ورزشی گام بردارند. با توجه به ابعاد شناسایی شده در شرایط مداخله‌گر، بنابراین موارد زیر پیشنهاد می‌شود که بروکرسی‌های اداری (کاغذبازی) را کاهش دهند و از تباری و اولیگارش‌ی توسط مدیران ورزشی جلوگیری نمایند، همچنین از طریق حذف قوانین دست و پاگیر، کاهش دخالت مدیران در تمامی تصمیمات گرفته شده تا از فساد اداری جلوگیری شود. در بخش راهبردهای برون‌سپاری اماکن ورزشی پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی از طریق استانداردسازی امور و برگزاری دوره‌های آموزشی و مدیریتی اماکن ورزشی اقدام به برون‌سپاری این اماکن به اشخاص واجد شرایط

کنند. در نهایت به متولیان سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که با یک تقسیم کار بین‌سازمانی از موازی‌کاری جلوگیری نمایند تا از این طریق سازمان‌های ورزشی در دنیای پویا، پیچیده و سریع به سمت برون‌سپاری اماکن ورزشی به افراد کارآزموده در این زمینه اقدام نمایند. از بروز نتایج منفی برون‌سپاری جلوگیری نمایند و از طرفی دیگر باعث عملکرد مالی بهتر برون‌سپاری شوند.

منابع

Aguado, D. M. (2018). How to critically assess the social outcomes of municipal sport services outsourcing: a case study. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(2), 118-137.

Alavi, S.A. (2015). How to have a successful outsourcing, International Conference on Management, Economics and Humanities, Turkey - Istanbul, Company of Idea Managers of the Capital of Ilia, https://www.civilica.com/Paper_ICMEH01-ICMEH01_828.html. (Persian)

Alavi, S.A. (2015). How to have a successful outsourcing, International Conference on Management, Economics and Humanities, Turkey - Istanbul, Company of Idea Managers of the Capital of Ilia, https://www.civilica.com/Paper_ICMEH01-ICMEH01_828.html. (Persian)

Asadi, H., Faraziani, F., Farahani, A., & Yousefi, H.A. (2015). The effects of outsourcing on the management of sports venues from the perspective of sports managers. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2 (1), 47-55.

Asadi, H., Faraziani, F., Farahani, A., & Yousefi, H.A. (2015). The effects of outsourcing on the management of sports venues from the perspective of sports managers. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2 (1), 47-55.

Bagheri, M., Ebrahimi, A., & Kiani, M. (2015). Designing a model of factors affecting the decision to outsource activities (Case study: Isfahan

Optics Industries Company). *Managerial Improvement*, 9(27), 137 - 166. (Persian)

Bagheri, M., Ebrahimi, A., & Kiani, M. (2015). Designing a model of factors affecting the decision to outsource activities (Case study: Isfahan Optics Industries Company). *Managerial Improvement*, 9(27), 137 - 166. (Persian)

Dehghan Banadaki, S.A, Khabiri, M., Hosseini, M., Abdollahi, S.M., & Ghanbari, M. (2019). Relationship between political relations and administrative corruption with the outsourcing of sports venues in Tehran Municipality. *Scientific-Research Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 6(1), 65-74. (Persian)

Dehghan Banadaki, S.A, Khabiri, M., Hosseini, M., Abdollahi, S.M., & Ghanbari, M. (2019). Relationship between political relations and administrative corruption with the outsourcing of sports venues in Tehran Municipality. *Scientific-Research Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 6(1), 65-74. (Persian)

[Dietl, H.M.](#), [Özdemir, A.](#) & [Schweizer, N.](#) (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: a multi-theoretical approach, [Sport, Business and Management](#), 7(1), 77-96.

Elahi, A.R. (2008). Obstacles and solutions to the economic development of the Islamic Republic of Iran football industry. (Unpublished doctoral dissertation). Tehran University, Tehran. (Persian).

Ghasemzadeh Mirkalaei, E. (2014). Investigation of driving and inhibiting factors in the transfer of sports facilities of the Ministry of Sports and Youth to sports delegations; *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 10, 20, 131-142. (Persian)

Javan, E. (2007). Study of the structural status, planning and budget of private sports clubs in Urmia. (Unpublished master's thesis). Urmia University, Urmia. (Persian)