

## Identifying Economic Components Affecting Iran's Outsourcing of Sport

Khadijeh Pourzabih Sarhamami<sup>1</sup> , Morteza Dousti<sup>2✉</sup> , Seyed Mohammad Hossein Razavi<sup>3</sup> 

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.  
E-mail: [kh.pourzabih@stu.umz.ac.ir](mailto:kh.pourzabih@stu.umz.ac.ir)
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.  
E-mail: [dosti@umz.ac.ir](mailto:dosti@umz.ac.ir)
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.  
E-mail: [razavismh@gmail.com](mailto:razavismh@gmail.com)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received:  
2 July 2019  
Received in Revised form:  
3 July 2020  
Accepted:  
4 July 2020  
Published:  
23 October 2023

**Keywords:**

*Delphi Technique,  
Economic Components,  
Outsourcing,  
Private Sector,  
Public Sector.*

### ABSTRACT

**Introduction:** Identifying the economic components of Iran's sports outsourcing report.

**Methods:** The method of mixed exploratory research; and the method of data collection was field using semi-structured interviews with experts. The participants of the interview were all experts related to sports outsourcing in the country. The theoretical sampling method was purposeful. In the quantitative section, a researcher-made questionnaire was prepared according to the results obtained from the qualitative stage. The validity of the questionnaire was reviewed and approved by 10 professors. Cronbach's alpha reliability was reported as 0.926 in opportunities and 0.948 in challenges. Analyzes were done using structural data equation method by PLS Smart version.3 software.

**Results:** The economic components of outsourcing in the opportunities sector include income generation, the country's economic growth and national capital production, creating the principle of competitiveness, reducing costs, improving financial performance, expanding the variety of services and products, and in the challenges sector, it includes the government's desire to maintain income-generating areas and Outsourcing of sectors that are not very economical, oil-dependent economy in the Iranian government, non-assignment of tax and customs exemptions to the private sector were respectively identified as the most important economic components affecting outsourcing.

**Conclusion:** The results showed that the identified economic components have an effect on Iran's sports, so focusing on the identified components and developing a comprehensive and coherent plan for outsourcing will lead to economic progress in Iran's sports industry.

**Cite this article:** Pourzabih Sarhamami, Khadijeh., Dousti, Morteza., & Razavi, Seyed Mohammad Hoss. (2023). Identifying Economic Components Affecting Iran's Outsourcing of Sport. *Sport Management Journal*, 15 (3), PP.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2020.283603.2290>.



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

## Extended Abstract

### Introduction

Considering the growing trend of industries, the instability of the global economy and the competitiveness of the private environment of organizations, the need for knowledge, expertise, skills and the need for more capacity have prompted governments to pay special attention to the attraction of the private sector.

### Methods

The method of research was mixed exploratory; and the method of data collection was conducted in the field using interviews with experts. The interview participants were all experts related to sports outsourcing in the country, including university faculty members, managers of public and private organizations, employers and contractors. The theoretical sampling method was purposeful. In the quantitative section, a researcher-made questionnaire was prepared according to the results obtained from the qualitative stage. The validity of the questionnaire was reviewed and approved by 10 professors. Cronbach's alpha reliability was reported as 0.926 in opportunities and 0.948 in challenges. The basis for calculating the sample size for each question was 10 to 15 respondents, and finally 384 people completed the questionnaires. Analyzes were done using structural data equation method by PLS Smart version3 software.

### Results

45 economic components of outsourcing, including 22 opportunities and 23 challenges, were identified, and after two rounds of Delphi, 38 components obtained the theoretical consensus of experts. The economic components of outsourcing in the opportunities sector include income generation, the country's economic growth and national capital production, creating the principle of competitiveness, reducing costs, improving financial performance, expanding the variety of services and products, and in the challenges sector, it includes the government's desire to maintain income-generating areas and outsourcing of sectors that are not very economical, oil-dependent economy in the Iranian government, non-assignment of tax and customs exemptions to the private sector were respectively identified as the most important economic components affecting outsourcing.

### Conclusion

The results showed that the identified economic components have an effect on Iran's sports, so focusing on the identified components and developing a comprehensive and coherent plan for outsourcing will lead to economic progress in Iran's sports industry. Among the things that can be considered in outsourcing planning is handing over state-funded clubs such as Persepolis FC and Esteghlal FC to the private sector and making fans shareholders and creating public participation; this causes people feel responsible for sports facilities and equipment. Finally, considering the importance of economics in sports, it is suggested defining a course unit of sports economics in the field of physical education in order to scientifically and comprehensively investigate the effects of sports factors on economic factors and also to investigate the effects of economic factors on sports factors.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** The authors undertake that all ethical issues have been observed in this research.

**Funding:** No financial resources were used in this research.

**Authors' contribution:** The contribution of the authors was equal

**Conflict of interest:** This article has no conflict of interest.

**Acknowledgments:** I would like to thank all the respected professors of Mazandaran University and other universities and sports outsourcing field activists in Iran who cooperated in conducting this research.

## شناسایی مؤلفه‌های اقتصادی تأثیرگذار بر برون‌سپاری ورزش ایران

خدیجه پورذبیح سرمامی<sup>۱</sup>، مرتضی دوستی<sup>۲</sup>، سید محمدحسین رضوی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: [kh.pourzabih@stu.umz.ac.ir](mailto:kh.pourzabih@stu.umz.ac.ir)
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: [dosti@umz.ac.ir](mailto:dosti@umz.ac.ir)
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: [razavismh@gmail.com](mailto:razavismh@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های اقتصادی تأثیرگذار بر برون‌سپاری ورزش ایران بود.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۳۹۸/۰۴/۱۲	<b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش آمیخته اکتشافی و نحوه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی بود که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با افراد خبره انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان مصاحبه را همه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری ورزش در کشور تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری نظری به‌صورت هدفمند بود. در بخش کمی با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مرحله کیفی که شامل ۳۸ فرصت و چالش اقتصادی برون‌سپاری بود؛ گویه‌ها در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت قرار گرفتند. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۱۰ تن از استادان و صاحب‌نظران بررسی و تأیید شد. پایایی آلفای کرونباخ ۰/۹۲۶ در بخش فرصت‌ها و ۰/۹۴۸ در بخش چالش‌ها گزارش شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار PLS Smart3 استفاده شد.
<b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۳۹۹/۰۴/۱۳	<b>یافته‌ها:</b> مؤلفه‌های اقتصادی برون‌سپاری در بخش فرصت‌ها درآمدزایی، رشد اقتصادی کشور و تولید سرمایه ملی، ایجاد اصل رقابت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد مالی، گسترش تنوع خدمات و محصولات همچنین و در بخش چالش تمایل دولت برای حفظ حوزه‌های درآمدزا و برون‌سپاری بخش‌هایی که چندان صرفه‌ای ندارند به بیرون، اقتصاد وابسته به نفت در دولت ایران، اختصاص نیافتن معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به بخش خصوصی به‌ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های اقتصادی مؤثر بر برون‌سپاری شناسایی شدند.
<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۳۹۹/۰۴/۱۴	<b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج نشان داد مؤلفه‌های اقتصادی شناسایی‌شده بر ورزش ایران اثرگذار است، از این‌رو تمرکز روی مؤلفه‌های شناسایی‌شده و تدوین برنامه جامع و منسجم جهت انجام برون‌سپاری به پیشرفت اقتصادی در صنعت ورزش ایران منجر خواهد شد.
<b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۰۸/۰۱	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> بخش خصوصی، بخش دولتی، برون‌سپاری، روش دلفی، مؤلفه‌های اقتصادی.	

**استناد:** پورذبیح سرمامی، خدیجه؛ دوستی، مرتضی؛ و رضوی، سید محمدحسین (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های اقتصادی تأثیرگذار بر برون‌سپاری ورزش ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۳) ۱۵، ۱-۲۰.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2020.283603.2290>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.



## مقدمه

در عصر حاضر گسترش روابط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی میان سازمان‌های مختلف، موجب تنوع تقاضا و لزوم پاسخ‌گویی به آن‌ها از طرق مختلف اقتصادی شده است (سید لشکری و میرباقری، ۲۰۱۲). صنعت ورزش نیز از این ماجرا مستثنا نیست. با توجه به روند رو به رشد صنعت ورزش در جوامع مختلف، سازمان‌های ورزشی برای حفظ بقا باید به دنبال انطباق، تجدید و توسعه خود از طریق راهبردهای مختلف باشند (تجوندال، ۲۰۱۶). امروزه اندیشمندان راهکار مناسبی برای توسعه صنعت ورزش بیان می‌کنند که آن راهبرد مشارکت بخش خصوصی در ورزش است، بدین‌گونه ساختار سنتی سازمان‌های ورزشی تجاری شده و موجب رشد صنعت ورزش خواهد شد (امیری و همکاران، ۲۰۱۴).

برون‌سپاری نوعی مشارکت بخش دولتی و بخش خصوصی است (براتی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)؛ اصطلاحی برای قرارداد با شرکت یا شخصی برای انجام یک کار خاص است. در واقع بخشی از وظایف یک سازمان به پیمانکار خارجی یا ارائه‌دهنده خدمات که یک خدمت تعریف شده را برای یک دوره زمانی خاص با ارزش قابل قبول ارائه می‌دهد، سپرده می‌شود (افشان و همکاران، ۲۰۱۸). بنا به تعریف گروه اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل در آسیا و اقیانوسیه، مشارکت بخش دولتی و خصوصی توافق بین یک سازمان دولتی و یک نهاد خصوصی است که از طریق آن مهارت‌ها و دارایی‌های طرفین همچنین ریسک‌ها و مزایای فرایند جهت ارائه خدمات یا تسهیلات به اشتراک گذاشته می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها برای ارائه واکنش سریع به‌منظور استفاده از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و استفاده از امکانات گسترده خارج‌سازمانی هستند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۶). ایجاد ساختار منعطف متناسب با تغییرات محیطی، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان فعالیت‌های اساسی خود را مطابق با مأموریت اصلی که در آن دارای مزیت رقابتی است، انتخاب و سایر فعالیت‌های غیراساسی را به بیرون از سازمان واگذار کند (عشوری، ۲۰۱۶).

تأثیرات فرایند برون‌سپاری بر فعالیت‌های سازمانی را می‌توان در چهار دسته بیان کرد؛ دسته اول: فعالیت‌های منابع انسانی مانند کاهش نیاز به نیروهای ستادی، کاهش نیاز به متخصص در سازمان؛ دسته دوم: فعالیت‌های بازاریابی مانند افزایش مشتری‌گرایی، کاهش هزینه‌های رقابت، تسریع در فرایند تحویل خدمت؛ دسته سوم: فعالیت‌های مالی مانند پیش‌بینی بهتر هزینه‌ها، کاهش هزینه‌ها، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر؛ و دسته چهارم: فرایندهای داخلی مانند افزایش توجه به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، افزایش کنترل کارها، ایجاد خلاقیت و بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها (دری نوکرانی و سبحانی فرد، ۲۰۱۱). گوپتا با بررسی ۳۶ سازمان برون‌سپاری شده به بخش خصوصی طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۸ دریافت که با برون‌سپاری جزئی سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌هایی که دولتی باقی مانده‌اند، میزان فروش، سود و اشتغال به نسبت بالاتر است (آذر و همکاران، ۲۰۱۱).

بحث برون‌سپاری در باشگاه‌های ورزشی ایران از سال ۱۳۸۲ مطرح شد. بر اساس قانون چهار برنامه توسعه، تمام فعالیت‌های اداری تأمین منابع ورزشی حرفه‌ای باید به بخش خصوصی محول شوند (سلیمی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). با بیان اصل ۴۴ قانون اساسی توسط رهبری و تقسیم نظام اقتصادی ایران به سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی گامی بسیار مهم در راستای تحول سیاست‌های اقتصادی و اجرایی کشور برداشته شد (امیری و همکاران، ۲۰۱۴). در اجرای سیاست‌های ماده ۴۴ قانون اساسی و در ادامه برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، استفاده از توان بخش خصوصی به‌عنوان یک مسئله مهم بیان می‌شود. با انتقال فعالیت‌ها از بخش دولتی به بخش خصوصی به‌ویژه خصوصی‌سازی مراکز ورزشی به‌عنوان زیرساخت‌های ورزش، هم جامعه و هم دولت سود خواهد برد، چراکه کسری بودجه دولت در بخش ورزش کاهش و زیرساخت‌های ورزشی توسعه می‌یابد. در نتیجه، سرانه ورزشی در کشور بهبود خواهد یافت (امانی<sup>۶</sup> و همکاران،

1. Tjonndal

2. Out Sourcing

3. Barati

4. Afshan

5. Salimi

6. Amani

۲۰۱۴). اقتصاد غیردولتی و خصوصی شدن ورزش موجب کارآفرینی و ایجاد اشتغال می‌شود؛ همچنین امکان جذب درآمد از طریق برگزاری مسابقات بین‌المللی و توسعه گردشگری ورزشی در جامعه افزایش می‌یابد که همه اینها موجب پیشرفت صنعت ورزش خواهد شد (رضایی نژاد و همکاران، ۲۰۱۹؛ صدیقی و همکاران، ۲۰۱۷).

اما برون‌سپاری امور به بخش خصوصی در ورزش ایران هنوز به جایگاه واقعی خود دست پیدا نکرده است و تمایل چندانی به خصوصی شدن ورزش از سوی برخی از دولتمردان وجود ندارد (محمدمغانی و همکاران، ۲۰۱۶). در واقع برون‌سپاری در ورزش ایران در شرایط مختلفی که دور از وضعیت مورد انتظار است، قرار گرفته است. این وضعیت می‌تواند پیامدهای ناگواری داشته باشد (رضوی و همکاران، ۲۰۱۸). با اینکه دولت با برون‌سپاری و استفاده از بخش خصوصی در ورزش می‌تواند هزینه‌ها را مدیریت کند و موجب بهبود بهره‌وری شود؛ اما موفقیت در برون‌سپاری به روش اجرا و مدیریت حرفه‌ای و عملی آن بستگی دارد و با اجرای ناکارآمد مشکلاتی همچون مشکلات مدیریتی، ساختاری، مالی و نقض حقوق مشتریان به وجود می‌آید (ناصح، ۲۰۱۳).

به جرأت می‌توان گفت که ایران در شرایط جنگ اقتصادی به دلیل دشواری فروش نفت و برگشت ارز قرار دارد و به‌سختی می‌تواند بودجه اداره کشور را تأمین کند تا چه برسد به توسعه صنعت ورزش؛ از این رو مدیریت این مشکل به تعامل سالم و موفق بخش دولتی و خصوصی بستگی دارد، از این رو لازم و ضروری است برای موفقیت در این تعامل به بررسی دقیق و همه‌جانبه فرصت‌ها و چالش‌هایی که ممکن است در عرصه اجرایی شدن راهبرد برون‌سپاری و مشارکت بخش دولتی و خصوصی در ورزش به‌وجود بیاید پرداخته شود تا بر اساس آن مدیریت و برنامه‌ریزی درست صورت پذیرد. در این پژوهش تلاش شد تا با بررسی پیشینه و استفاده از نظرهای نخبگان به شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی تأثیرگذار بر برون‌سپاری ورزش ایران پرداخته شود.

آئولین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کند که در تصمیم به برون‌سپاری، صرفاً نباید مزایای بالقوه را در نظر گرفت؛ بلکه بررسی شرایط کشور از جمله بررسی ثبات اقتصاد کلان، توان بخش خصوصی، سطح پایین فساد و مقررات مؤثر در کشور حائز اهمیت است. موتنازب<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری را در دو دسته اصلی، مزایای برون‌سپاری (کاهش هزینه، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، بهبود کیفیت خدمات، افزایش سرعت، افزایش انعطاف‌پذیری، دسترسی به آخرین فناوری، افزایش تمرکز بر قابلیت‌های اصلی) و خطرهای برون‌سپاری (هزینه‌های پنهان، از دست دادن شایستگی اصلی، انعطاف‌پذیری کمتر، از دست رفتن دانش، مشکلات عرضه‌کننده و کاهش روحیه کارکنان) بیان کردند. آخمتسینا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بودجه دولت روسیه به‌طور کامل هزینه‌های بالای صنعت ورزشی را پوشش نمی‌دهد، بنابراین اجرای سازوکار مربوطه به مشارکت بخش دولتی و بخش خصوصی و استفاده از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه فرهنگ و ورزش ضروری است. لی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) صرفه‌جویی در هزینه را انگیزه اصلی برای برون‌سپاری فروش بلیت توسط بخش ورزشی بیان کردند.

ناصح (۲۰۱۳) بیان کرد اگرچه سیاست استفاده از توان بخش خصوصی برای افزایش بهره‌وری در ورزش بیش از یک دهه در کشور کار می‌کند و نتایج مثبتی به‌دست آورده است، اما متأسفانه اجرای این راهکار بیشتر درگیر معایب است تا مزایا. عدم شفافیت در قیمت‌گذاری، بی‌ثباتی اقتصادی، قوانین سخت‌گیرانه، ناکارآمدی بازار سرمایه، عملکرد محدودکننده بانک‌ها، نگرش نادرست بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی، از دلایل این امر است. سلیمی و همکاران (۲۰۱۲) در اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار جذب مشارکت بخش خصوصی در باشگاه‌های ورزشی فوتبال، جنبه‌های اقتصادی را به‌عنوان مهم‌ترین عامل بیان کردند.

1. Razavi

2. Nasseh

3. Auwalin

4. Montaseb

5. Akhmetshina

6. Lee

فراهانی و همکاران (۲۰۱۹) وابستگی جامعه به بدنه دولت، داشتن روحیه مطالبه‌گری از دولت، باور عمومی به انجام امور به صورت فردی، اعتماد پایین به بخش خصوصی از سوی دیگر زیاده‌خواهی و منفعت‌طلبی بخش خصوصی، موفق نبودن دولت در اجرای اصل ۴۴، مقاومت در مقابل ورود اشخاص غیرورزشی توانمند در حوزه‌های مدیریتی، اقتصادی و مالی صنعت ورزش، نبود سیستم کنترلی منعطف، استقبال از پروژه‌های زودبازده و تمایل مدیران به دستیابی سودهای کوتاه‌مدت را عوامل بازدارنده توسعه اشتغال و کارآفرینی در ورزش بیان کردند. صدیقی و همکاران (۲۰۱۷) در شناسایی موانع و مشکلات اداری و مالی در سرمایه‌گذاری خصوصی در ورزش استان آذربایجان شرقی عنوان کردند که موانع مربوط به امور بانکی با میزان سرمایه‌گذاری ورزشی خصوصی در استان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

رضای نژاد و همکاران (۲۰۱۹) استفاده از سرمایه‌های شرکت‌های خصوصی در فوتبال موجب صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کم کردن بار مالی دولت، رشد و حرفه‌ای شدن فوتبال و کاهش دخالت‌های بیش از اندازه دولت که به افول فوتبال باشگاهی و ملی منجر می‌شود، خواهد شد. اسدی و همکاران (۲۰۱۵) در زمینه شناسایی تأثیرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی بیان کردند که مدیریت مالی اماکن ورزشی و بازاریابی ورزش‌های مختلف پس از اجرای برون‌سپاری بهبود پیدا کرده است. نادریان و قدوسی (۲۰۱۵) در شناخت تنگناهای موجود در سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید وسایل و تجهیزات ورزشی، کمبود قوانین و مقررات حمایتی موردنیاز، نبود تشکیلات تخصصی در وزارت ورزش و جوانان در حمایت از تولیدات ورزشی، ریسک‌پذیر بودن تولیدات ورزشی و مشکل فروش محصول را نیز به‌عنوان موانع سرمایه‌گذاری ذکر کردند.

بر اساس آنچه ذکر شد احساس می‌شود دانش برون‌سپاری در ورزش ایران به‌ویژه در بخش دانشگاهی به‌طور عمیق بررسی نشده است، به همین دلیل با علم به اینکه برون‌سپاری موجب بهبود بهره‌وری و پیشرفت صنعت ورزش خواهد شد و فرصت‌های فراوانی برای توسعه این صنعت فراهم خواهد آورد؛ اما در مرحله عمل موفقیت موردنظر کسب نکرده و با چالش‌های فراوانی روبرو شده است. این موضوع محقق را بر آن داشت که با به‌کارگیری روش آمیخته فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری ورزش به‌ویژه در حیطه اقتصادی را شناسایی کند. بدین ترتیب در بعد نظری چارچوب مناسبی به‌منظور درک مفاهیم و مبانی نظری همچنین وضعیت برون‌سپاری در ورزش ایران ارائه خواهد شد تا مورد استفاده دانشجویان و پژوهشگران بعدی قرار بگیرد و هم در بعد کاربردی می‌توان روی مؤلفه‌های شناسایی‌شده برنامه‌ریزی جامع و منسجم انجام داد و فرایند برون‌سپاری را به‌صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در صنعت ورزش در سطح جهان دست پیدا کرد؛ در غیر این صورت شاهد نزول این صنعت در کشور به‌دلیل کمبود منابع مالی و کسری بودجه دولت در بخش ورزش خواهیم بود، چراکه باشگاه‌های ایرانی بودجه خود را از دولت می‌گیرند و توان درآمدزایی چندانی ندارند. از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است که فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی برون‌سپاری در ورزش کشور کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف نظری و کاربردی بود که به روش آمیخته اکتشافی انجام گرفت. هدف از این روش تحت تأثیر قرار دادن نتایج مرحله کیفی در مرحله کمی است. بدین ترتیب پژوهشگر شناخت عمیق‌تری از پدیده‌های اجتماعی به دست می‌آورد و اعتبار کلی نتایج پژوهش افزایش می‌یابد (گلشنی و قائدی، ۲۰۱۲). مرحله کیفی شامل سه بخش الف) مطالعه پیشینه و بررسی مبانی نظری برون‌سپاری (۱۳۰ پژوهش)، ب) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان امر برون‌سپاری (۳۴ نفر)، ج) استفاده از تکنیک دلفی جهت رسیدن به اجماع نظری بود (۱۷ نفر). داده‌ها به شکل میدانی جمع‌آوری شدند. مشارکت‌کنندگان مصاحبه را همه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری ورزش در کشور تشکیل می‌دادند. شاخص‌های محقق جهت نمونه‌گیری شامل افرادی آشنا با ادبیات و مبانی نظری برون‌سپاری، افرادی دارای سابقه تدریس، تألیف کتاب و مقاله علمی - پژوهشی و یا سابقه کار اجرایی بالاتر از ۵ سال در زمینه برون‌سپاری بود؛ که شامل استادان و نخبگان دانشگاهی و مدیران اجرایی از حوزه‌های ورزشی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی، فناوری، فنی و مهندسی بودند. روش نمونه‌گیری افراد مصاحبه، نظری به‌صورت هدفمند انجام شد. بدین‌صورت که در ابتدا اشخاص هدفمند شناسایی و با مراجعه به آنها مهم‌ترین و

عمیق‌ترین اطلاعات در راستای پژوهش جمع‌آوری می‌شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته حضوری یا تلفنی از نوع مصاحبه مفهومی بود که تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. برای حفظ اعتبار مطالب، علاوه بر یادداشت‌برداری نکات کلیدی هر مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط شدند. برای تحقق اعتمادپذیری هر مصاحبه مکتوب و مورد تأیید مصاحبه‌شونده می‌رسید.

طی مطالعه پیشینه و انجام ۳۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، گویه‌ها شناسایی شدند. همچنین مشخص شد هر گویه از کدام مقاله (۱۳۰ مقاله از  $R_1$  تا  $R_{130}$  کدگذاری شدند) و کدام مصاحبه (۳۴ مصاحبه از  $P_1$  تا  $P_{34}$  کدگذاری شدند) استخراج شده است (جدول ۴). ۴۵ فرصت و چالش اقتصادی برون‌سپاری در ورزش جمع‌آوری و برای اجماع نظری در اختیار گروه دلفی که متشکل از ۱۷ نفر خبره بود، در دو دور قرار گرفت. معیار اجماع نظرهای اعضای گروه دلفی، توافق ۷۰ درصدی آرای خبرگان با هر گویه بود؛ در نتایج پژوهش‌ها محدوده ۵۱ تا ۱۰۰ درصد از سطح اجماع گزارش شده است (تاباچنیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در دور اول اعضای گروه دلفی با انتخاب گزینه بلی یا خیر گویه‌ها را رد یا تأیید کردند و در انتهای پرسشنامه از اعضا خواسته شده بود اگر به گویه‌ای اشاره نشده است، عنوان کنند؛ اما گویه‌ای توسط گروه پیشنهاد نشد بعد از محاسبه گویه‌هایی که درصد توافق بالای ۷۰ درصد را کسب کرده بودند، برای دور دوم در اختیار گروه دلفی قرار گرفتند و اعضا گویه‌ها را بررسی کردند. در این دور نیز گویه‌ای توسط اعضا پیشنهاد نشد؛ بنابراین مرحله دلفی در دو دور به پایان رسید. از لحاظ تعداد مراحل روش دلفی، مقالات ۲ تا ۱۰ دور را گزارش داده‌اند. تصمیم در مورد تعداد مراحل به نوع سؤال آغازین و زمان در دسترس بستگی دارد (تاباچنیک و همکاران، ۲۰۱۳). رتبه‌بندی گویه‌ها بر اساس درصد توافق هر گویه انجام شد؛ در نهایت ۳۸ گویه مربوط به حیطه اقتصادی از مرحله کیفی استخراج شد.

در مرحله کمی، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از مرحله کیفی در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت طراحی شد. ۱۰ نفر از استادان دانشگاه، متخصصان و مدیران در عرصه برون‌سپاری با ارائه نظرهای خود روایی محتوایی پرسشنامه را بررسی کردند. به‌منظور محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، بدین ترتیب که پرسشنامه به‌طور آزمایشی در بین یک گروه ۳۰ نفری توزیع و نظرها جمع‌آوری شد. در بخش فرصت‌ها آلفای ۰/۹۲۶ و در بخش چالش‌ها آلفای ۰/۹۴۸ گزارش شد. پرسشنامه در میان دانشگاهیان رشته‌های مرتبط با حوزه برون‌سپاری از جمله رشته‌های اقتصاد، علوم سیاسی، حقوقی، ورزشی، مدیریتی، فنی و مهندسی به‌صورت آنلاین در فضای مجازی توزیع شد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی تصادفی و مبنای محاسبه به ازای هر سؤال ۱۰ تا ۱۵ پاسخ‌دهنده بود (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۹) که در نهایت ۳۸۴ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. بررسی آمار توصیفی در نرم‌افزار SPSS<sup>۲۲</sup> انجام گرفت و به‌منظور تحلیل و سنجش اثر عوامل از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به‌وسیله نرم‌افزار Smart PLS<sup>۳</sup> استفاده شد. دلیل استفاده از این نرم‌افزار، غیرنرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش بود.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش، به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی سه گروه مصاحبه‌شوندگان، دلفی و نمونه آماری در بخش کمی پرداخته شده است. جدول ۱ مربوط به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه مصاحبه‌شوندگان شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل است.

<sup>۱</sup>. Tabachnick

<sup>۲</sup>. Partial Least Squares



جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناختی گروه مصاحبه‌شوندگان

درصد فراوانی	فراوانی	حوزه‌ها						ویژگی جمعیت‌شناختی		
		فرهنگی	فناوری اطلاعات	حقوقی	سیاسی	اقتصادی	مدیریتی-اجرایی		مدیریت ورزشی	
۸۲/۳	۲۸	۲	۲	۴	۲	۲	۱۰	۶	مرد	جنسیت
۱۷/۶	۶	۱	-	-	-	۱	۴	-	زن	
۱۰۰	۳۴	۳	۲	۴	۲	۳	۱۴	۶	جمع کل	
۵/۹	۲	۱	-	-	-	-	۱	۲	۲۰-۲۹	سن
۴۴/۱	۱۵	۱	۱	۳	۱	۱	۵	۱	۳۰-۳۹	
۵۰	۱۷	-	۲	۱	۲	۱	۸	۳	۴۰ به بالا	
۱۰۰	۳۴	۲	۳	۴	۳	۲	۱۴	۶	جمع کل	
۲/۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	کارشناسی	مقطع تحصیلی
۱۴/۷	۵	۱	۲	-	-	-	۲	-	کارشناسی ارشد	
۲۶/۴	۹	۱	-	۱	۱	-	۶	۱	دانشجوی دکتری	
۵۰	۱۷	۲	-	۳	-	۲	۵	۵	دکتری	
۵/۸	۲	-	-	-	۱	۱	-	-	پروفسور	
۱۰۰	۳۴	۴	۲	۴	۲	۳	۱۳	۶	جمع کل	
۲۳/۵	۸	-	-	-	۱	-	۶	۱	فعالان حوزه برون‌سپاری	
۴۱/۲	۱۴	-	۲	۴	۲	۱	۲	۳	هیأت علمی یا استاد دانشگاه	
۳۵/۳	۱۲	۲	-	-	-	۱	۷	۲	سایر	
۱۰۰	۲۶	۲	۲	۴	۲	۲	۹	۵	جمع کل	

جدول ۲ مربوط به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای گروه دلفی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل است. اعضای گروه دلفی شامل ۱۷ نفر از صاحب‌نظران، استادان و نخبگان دانشگاهی و مدیران اجرایی از حوزه‌های ورزشی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی و فناوری که با مفاهیم برون‌سپاری آشنا بودند.

جدول ۲. ویژگی جمعیت‌شناختی اعضای گروه دلفی

ویژگی جمعیت‌شناختی	حوزه‌ها								
	مدیریت ورزشی	مدیریتی-اجرایی	اقتصادی	سیاسی	حقوقی	فناوری اطلاعات	فرهنگی-اجتماعی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳	۴	۲	-	۱	۱	۱۲	۷۰/۶
	زن	-	۳	-	۱	-	۱	۵	۲۹/۴
	جمع کل	۳	۷	۲	۱	۱	۲	۱۷	۱۰۰
سن	۲۰-۲۹	۱	۱	-	-	-	-	۲	۱۱/۸
	۳۰-۳۹	۱	۳	۱	-	۱	-	۷	۴۱/۱
	۴۰ به بالا	۱	۳	۱	۱	-	۱	۸	۴۷
جمع کل	۳	۷	۲	۱	۱	۲	۱۷	۱۰۰	
مقطع تحصیلی	کارشناسی	-	-	-	-	-	-	۰	۰
	کارشناسی ارشد	-	۱	-	-	-	-	۲	۱۱/۸
	دانشجوی دکتری	-	۴	۱	-	-	۱	۶	۳۵/۲
	دکتری	۳	۲	-	۱	۱	۱	۸	۴۷
	پروفسور	-	-	۱	-	-	-	۱	۵/۹
جمع کل	۳	۷	۲	۱	۱	۲	۱۷	۱۰۰	
سمت (شغل)	فعالان حوزه	-	۱	-	-	-	-	۱	۵/۹
	برون‌سپاری	-	-	-	-	-	-	-	-
	هیأت علمی یا استاد دانشگاه	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۸	۴۷
	سایر	۱	۵	۱	-	-	-	۸	۴۷
جمع کل	۳	۷	۲	۱	۱	۲	۱۷	۱۰۰	

جدول ۳ به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کمی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل می‌پردازد.

جدول ۳. ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی معتبر
جنسیت	زن	۱۸۸	۴۹
	مرد	۱۹۶	۵۱
	جمع کل	۳۸۴	۱۰۰
سن	۲۰-۲۹	۱۶۸	۴۳/۸
	۳۰-۳۹	۹۷	۲۵/۳
	۴۰-۴۹	۶۸	۱۷/۷
	۵۰-۵۹	۵۱	۱۳/۳
	جمع کل	۳۸۴	۱۰۰

۳۵/۷	۱۳۷	تربیت بدنی و علوم ورزشی	رشته تحصیلی
۱۴/۱	۵۴	مدیریت	
۲۰/۶	۷۹	اقتصاد	
۸/۱	۳۱	حقوق	
۷	۲۷	فنی و مهندسی	
۶/۳	۲۴	علوم سیاسی	
۸/۳	۳۲	سایر	
۱۰۰	۳۸۴	جمع کل	
۲۸/۹	۱۱۱	کارشناسی	میزان تحصیلات
۴۸/۴	۱۸۶	کارشناسی ارشد	
۲۲/۷	۸۷	دکتری و بالاتر	
۱۰۰	۳۸۴	جمع کل	
۵/۷	۲۲	فعالان حوزه برون‌سپاری	سمت / شغل
۶/۸	۲۶	اعضای هیأت علمی یا استاد دانشگاه	
۸۷/۵	۳۳۶	سایر	
۱۰۰	۳۸۴	جمع کل	

جدول ۴ دارای ۴ ستون اصلی است؛ ستون اول: مربوط به فهرست گویه‌های حاصل از مرحله کیفی است. ستون دوم «پژوهش‌ها» اشاره به این دارد که هر گویه از کدام مقاله استخراج شده است. در این پژوهش ۱۳۰ مقاله (R<sub>1</sub> تا R<sub>130</sub>) بررسی شدند. ستون سوم «مصاحبه با افراد» نشان می‌دهد هر گویه از کدام مصاحبه (P<sub>1</sub> تا P<sub>34</sub>) استخراج شده است. ستون آخر مربوط به مرحله دلفی است که دو دور انجام شد تا اجماع نظری خبرگان حاصل شود. سپس بر اساس درصد توافق گویه‌ها رتبه‌بندی شدند.

در این پژوهش ۲۲ فرصت و ۲۳ چالش اقتصادی برون‌سپاری شناسایی شدند. در بخش فرصت درآمدزایی، رشد اقتصادی کشور و تولید سرمایه ملی، ایجاد اصل رقابت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد مالی، گسترش تنوع خدمات و محصولات همچنین و در بخش چالش تمایل دولت برای حفظ حوزه‌های درآمدزا و برون‌سپاری بخش‌هایی که چندان صرفه‌ای ندارند به بیرون، اقتصاد وابسته به نفت در دولت ایران، اختصاص نیافتن معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به بخش خصوصی به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های اقتصادی مؤثر بر برون‌سپاری مشخص شدند.

جدول ۴. فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی برون‌سپاری

ردیف	فرصت‌های اقتصادی	پژوهش‌ها (Researchs)		مصاحبه با افراد (Persons)		گروه دلفی	
		با گویه‌ها موافقم	خیر	درصد توافق دور اول	درصد توافق دور دوم	درصد توافق دور اول	درصد توافق دور دوم
۱	درآمدزایی	R <sub>2</sub> , R <sub>3</sub> , R <sub>9</sub> , R <sub>12</sub> , R <sub>16</sub> , R <sub>18</sub> , R <sub>21</sub> , R <sub>25</sub> , R <sub>29</sub> , R <sub>36</sub> , R <sub>40</sub> , R <sub>41</sub> , -R <sub>44</sub> , R <sub>47</sub> , R <sub>54</sub> , R <sub>55</sub> , R <sub>57</sub> , R <sub>59</sub> , R <sub>61</sub> , R <sub>63</sub> , R <sub>65</sub> , R <sub>66</sub> , R <sub>70</sub> , R <sub>72</sub> , R <sub>92</sub> , R <sub>91</sub> , R <sub>73</sub> , R <sub>75</sub> , R <sub>81</sub> , R <sub>89</sub> , R <sub>106</sub> , R <sub>98</sub> , R <sub>99</sub> , R <sub>101</sub> , R <sub>103</sub> , R <sub>111</sub> , R <sub>112</sub> , R <sub>116</sub> , R <sub>109</sub> , R <sub>108</sub> , R <sub>124</sub> , R <sub>130</sub> , R <sub>121</sub> ,	۱۷	۰	۱۰۰	۱۰۰	
۲	رشد اقتصادی کشور و تولید سرمایه ملی	R <sub>3</sub> , R <sub>4</sub> , R <sub>26</sub> , R <sub>59</sub> , R <sub>65</sub> , R <sub>72</sub> , R <sub>95</sub> , R <sub>98</sub> , R <sub>99</sub> , R <sub>88</sub> , R <sub>92</sub> , R <sub>105</sub> , R <sub>106</sub> , R <sub>109</sub> , R <sub>112</sub>	۱۶	۱	۹۴/۱	۹۴/۱	
۳	ایجاد اصل رقابت‌پذیری	R <sub>2</sub> -R <sub>4</sub> , R <sub>6</sub> , R <sub>7</sub> , R <sub>10</sub> -R <sub>12</sub> -R <sub>13</sub> , R <sub>15</sub> , R <sub>19</sub> -R <sub>21</sub> , R <sub>23</sub> , R <sub>30</sub> , R <sub>33</sub> , R <sub>35</sub> , R <sub>38</sub> , R <sub>88</sub> , R <sub>40</sub> , R <sub>43</sub> , R <sub>45</sub> , R <sub>47</sub> , R <sub>49</sub> , R <sub>50</sub> , R <sub>52</sub> , R <sub>58</sub> ,	۱۶	۱	۹۴/۱	۹۴/۱	

						R59, R60, R62, R64, R65, R69, R97, R77, R70, R71, R73, R74, R80, R82-R85, R87, R88, R91, R98, R101, R106, R108, R110, R121, R111, R114, R115, R117, R123-R130		
۴	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	P1, P3, P4, P8, P13- P9, P11, P15, P23, P25, P32, P33	R1-R4, R6, R7, R9-R14, R16, R17, R19, R20, R21, R25, R26, R29-R34, R36-R38, R40, R45-R47, R49-R52, R55, R57-R60, R62-R64, R66, R67, R69, R70-R76, R78-R80, R82-R87, R90, R91, R94, R97-R99, R101, R104, R106-R111, R113- R103, R117-R121, R123-R126, R115, R129 R128,	کاهش هزینه‌ها	۴
۴	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	P23	R113 R7, R13, R31, R43, R106,	بهبود عملکرد مالی	۵
۴	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	P14, P16, P23	R1, R3, R4, R6, R7, R12, R19, R20, R25, R29, R36, R40, R55, R87, R95, R71, R73, R82, R107, R112, R114, R104, R106, R117, R121, R122	گسترش تنوع خدمات و محصولات	۶
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	P7, P13, P23	R7, R13, R19, R20, R36, R44, R52, R57, R70, R71, R87, R97, R113, R114, R103, R104, R106, R105, R126	افزایش سهم بازار	۷
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	P14, P31	R13, R14, R19, R29, R32, R6, R35, R36, R38, R47, R57, R59, R80, R69, R71, R73, R78, R79, R103, R82, R84, R87, R97, R107, R109, R111, R105, R106, R122, R117, R121, R112, R113, R123, R128	رضایت و اعتماد مشتری	۸
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	P4, P11	-R2, R4, R59, R103, R105 R125, R107, R109, R113, R123, R130	آزادسازی منابع برای دیگر اهداف	۹
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵		R116, R114 R112, R40,	افزایش تولید ناخالص داخلی	۱۰
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	P1, P13, P16, P22, P24	R13, R17, R19, R26, R36, R49, R92, R98, R89, R50, R88, R103, R106, R112, R113, R121 R124	افزایش سودآوری	۱۱
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	P27	R33, R106, R112, R113	تخصیص بهینه منابع	۱۲
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	-	R124	حذف انحصار	۱۳
۱۰/۵	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	-	R8, R79	تعدیل یارانه‌های دولتی	۱۴
۱۶	۸۲/۳	۸۲/۳	۳	۱۴	P23, P25, P34	R13, R21, R24, R33, R64-R66, R68, R71	کاهش رفتار فرصت طلبانه و فساد مالی	۱۵
۱۶	۸۲/۳	۸۲/۳	۳	۱۴	P15	R76, R18, R41, R54, R57, R116 R112, R113,	بهینه‌سازی منابع کلی	۱۶
۱۶	۸۲/۳	۸۲/۳	۳	۱۴	P13	R98, R3, R34, R92, R93, R97, R117 R112 R115,	کاستن از بار مالی	۱۷
۱۹	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	-	R54, R55, R117	افزایش تقاضا	۱۸
۱۹	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	P29	R88	بهبود توزیع درآمد	۱۹
۱۹	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	P13	P7	مصرف بهینه	۲۰
۲۱	۷۰/۵	۷۰/۵	۵	۱۲	-	R118 R4, R13,	کاهش مالیات	۲۱
-	-	۶۴/۷	۶	۱۱	P2, P22, P24, P26	-	ورزش کالایی صد درصد خصوصی و دارای تقاضایی بالا	۲۲

ردیف	چالش‌های اقتصادی		پژوهش‌ها (Researchs)		مصاحبه با افراد (Persons)		گروه دلفی		ردیف
	شرح	درصد توافق	درصد توافق	با گویه‌ها موافقم	بله	خیر	درصد توافق	درصد توافق	
۱	تمایل دولت برای حفظ حوزه‌های درآمدزا و برون‌سپاری بخش‌هایی که چندان صرفه‌ای ندارند به بیرون	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	۱	۹۴/۱	۹۴/۱	۲
۲	اقتصاد وابسته به نفت در دولت ایران	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	۱	۹۴/۱	۹۴/۱	۲
۳	حمایت پایین دولت در بخش اهدای تسهیلات نظیر وام‌های کم‌بهره به بخش خصوصی	۹۴/۱	۹۴/۱	۱	۱۶	۱	۹۴/۱	۹۴/۱	۲
۴	تغییر بازار به‌طور مداوم	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	۲	۸۸/۲	۸۸/۲	۵/۵
۵	شفاف نبودن مسائل مالی و اقتصادی	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	۲	۸۸/۲	۸۸/۲	۵/۵
۶	برآورد ناکارآمد و ناکافی بودن منابع مالی و سرمایه‌گذاری	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	۲	۸۸/۲	۸۸/۲	۵/۵
۷	عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به‌عنوان منبع درآمد	۸۸/۲	۸۸/۲	۲	۱۵	۲	۸۸/۲	۸۸/۲	۵/۵
۸	توجه بیشتر دولت به اموال داخلی به‌دلیل بلوک شدن ذخایر ارزی و تحریم‌های موجود	۸۲/۳	۸۲/۳	۳	۱۴	۳	۸۲/۳	۸۲/۳	۸/۵
۹	تورم و نوسانات نرخ ارز	۸۲/۳	۸۲/۳	۳	۱۴	۳	۸۲/۳	۸۲/۳	۸/۵
۱۰	امنیت پایین سرمایه‌گذاری به‌دلیل بی‌ثباتی مالی و اقتصادی	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۱	بی‌ثباتی سیاست‌های اقتصادی به لحاظ پایین بودن دوره ماندگاری مدیران	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۲	رکود اقتصادی	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۳	انواع ریسک‌ها (به‌طور مثال ریسک حمل، مالیاتی، قیمت‌گذاری آینده پیمانکار، ریسک مربوط به مشاغل فصلی و ...)	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۴	نیاز به سرمایه‌گذاری کلان برای ساخت اماکن ورزشی	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۵	نظارت ضعیف دولت بر روش‌های قیمت‌گذاری بخش خصوصی	۷۶/۴	۷۶/۴	۴	۱۳	۴	۷۶/۴	۷۶/۴	۱۲/۵
۱۶	رقابتی بودن شدید بازار	۷۰/۵	۷۰/۵	۵	۱۲	۵	۷۰/۵	۷۰/۵	۱۶/۵
۱۷	تعداد محدودی از تأمین‌کنندگان	۷۰/۵	۷۰/۵	۵	۱۲	۵	۷۰/۵	۷۰/۵	۱۶/۵

۱۸	وابستگی به تأمین کنندگان	R <sub>62</sub> , R <sub>77</sub> , R <sub>36</sub> , R <sub>30</sub> , R <sub>6</sub> , R <sub>8</sub> , R <sub>119</sub> , R <sub>108</sub> , R <sub>104</sub> , R <sub>106</sub> , R <sub>122</sub> , R <sub>125</sub> ,	P <sub>3</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>11</sub>	۱۱	۶	۶۴/۷	-	-
۱۹	جذابیت کمتر سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش به نسبت سرمایه‌گذاری در حوزه‌های تولیداتی	R <sub>98</sub>	P <sub>27</sub>	۱۱	۶	۶۴/۷	-	-
۲۰	تغییر ماهیت هزینه‌ها	R <sub>106</sub>	P <sub>4</sub>	۱۰	۷	۵۸/۸	-	-
۲۱	افزایش هزینه‌ها (به‌طور مثال قیمت بالای استفاده از خدمات بخش خصوصی و ناتوانی اقشار کم‌درآمد جهت استفاده از این خدمات و ...)	R <sub>9</sub> , R <sub>11</sub> , R <sub>13</sub> , R <sub>17</sub> , R <sub>4</sub> , R <sub>6</sub> , R <sub>41</sub> , R <sub>30</sub> , R <sub>34</sub> , R <sub>19</sub> , R <sub>26</sub> , R <sub>85</sub> - R <sub>70</sub> , R <sub>71</sub> , R <sub>62</sub> , R <sub>42</sub> , R <sub>100</sub> , R <sub>102</sub> , R <sub>97</sub> , R <sub>98</sub> , R <sub>87</sub> , R <sub>114</sub> , R <sub>104</sub> , R <sub>106</sub> , R <sub>108</sub> , R <sub>119</sub> , R <sub>120</sub> , R <sub>115</sub> ,	P <sub>2</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>16</sub> , P <sub>22</sub> , P <sub>24</sub> , P <sub>29</sub> , P <sub>34</sub>	۹	۸	۵۳/۳	-	-
۲۲	حاکمیت نداشتن منطق هزینه_ فایده	R <sub>86</sub> , R <sub>100</sub> R <sub>21</sub> ,	P <sub>28</sub>	۹	۸	۵۳/۳	-	-
۲۳	یکپارچگی سازمان‌ها و منابع	R <sub>60</sub>	-	۹	۸	۵۳/۳	-	-

در این پژوهش ۴۵ مؤلفه اقتصادی برون‌سپاری شامل ۲۲ فرصت و ۲۳ چالش شناسایی شد که بعد از دو دور دلفی ۳۸ مؤلفه اجماع نظری خبرگان را کسب کردند. با استفاده از ۳۸ گویه تأییدشده مرحله کیفی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت در مرحله کمی، تهیه و توزیع شد. برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده، از روش مدلسازی ساختاری حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. این روش نیازمند ارزیابی برازش مدل است که توسط سه روش برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌گیرد.

برازش مدل اندازه‌گیری از سه عامل ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تشکیل می‌شود. بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۵ و شکل ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۵. ضرایب بارهای عاملی

گویه‌ها	بارهای عاملی	گویه‌ها	بارهای عاملی
o1	۰/۵۹۴	o20	۰/۷۲۳
o2	۰/۶۶۷	o21	۰/۷۱۲
o3	۰/۶۷۳	ch1	۰/۷۵۲
o4	۰/۶۶۰	ch2	۰/۷۶۹
o5	۰/۶۹۵	ch3	۰/۷۷۸
o6	۰/۶۷۰	ch4	۰/۷۵۸
o7	۰/۶۶۴	ch5	۰/۷۹۱
o8	۰/۶۹۴	ch6	۰/۸۱۴
o9	۰/۷۳۸	ch7	۰/۸۲۵
o10	۰/۷۰۸	ch8	۰/۸۲۱
o11	۰/۷۴۲	ch9	۰/۸۱۱
o12	۰/۷۳۳	ch10	۰/۸۳۳
o13	۰/۷۲۶	ch11	۰/۷۹۳
o14	۰/۷۲۷	ch12	۰/۸۴۷

۰/۸۱۶	ch13	۰/۶۸۹	o15
۰/۸۴۵	ch14	۰/۷۵۴	o16
۰/۸۱۱	ch15	۰/۶۵۹	o17
۰/۷۹۱	ch16	۰/۶۷۲	o18
۰/۷۷۳	ch17	۰/۷۳۶	o19

اعداد ضرایب بارهای عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ بود؛ بدین ترتیب واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوا (با نظرسنجی از ۱۰ نفر خبره)، روایی همگرا ( $AVE$ ) و روایی واگرا استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. در جدول ۶ نتایج پایایی و روایی آورده شده است.

جدول ۶. نتایج پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
برون‌سپاری	۰/۷۵۵	۰/۸۹۱	۰/۸۰۳
فرصت‌های اقتصادی	۰/۹۴۷	۰/۹۵۲	۰/۵۰۰
چالش‌های اقتصادی	۰/۹۶۴	۰/۹۶۸	۰/۶۴۳

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و روایی همگرا ۰/۵ و بالاتر به‌دست آمدند، این معیارها مناسب‌اند و برازش مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

همچنین از روایی واگرا برای اطمینان بخشی به کار استفاده شد؛ روایی واگرا ریشه دوم جر میانگین واریانس استخراج‌شده است که در جدول ۷، قابل مشاهده بوده و مورد تأیید است.

جدول ۷. نتایج روایی واگرا

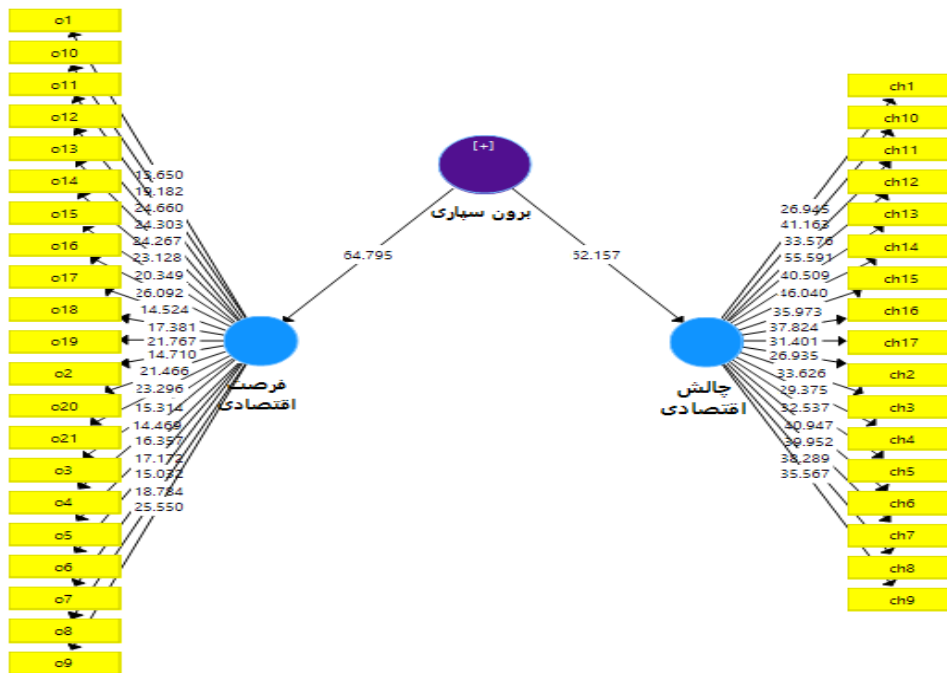
برون‌سپاری	فرصت	چالش
۰/۸۹۶		
۰/۸۹۸	۰/۶۹۸	
۰/۸۹۷	۰/۶۱۱	۰/۸۰۲

برای بررسی برازش مدل ساختاری به معناداری تمامی مسیرهای مدل و معیار  $R^2$  توجه می‌شود. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که همه مسیرهای مدل معنادار شدند و برای معیار  $R^2$  مقدار ۰/۸۰۵ به‌دست آمد، برازش مدل ساختاری در سطح قوی مشخص می‌شود.

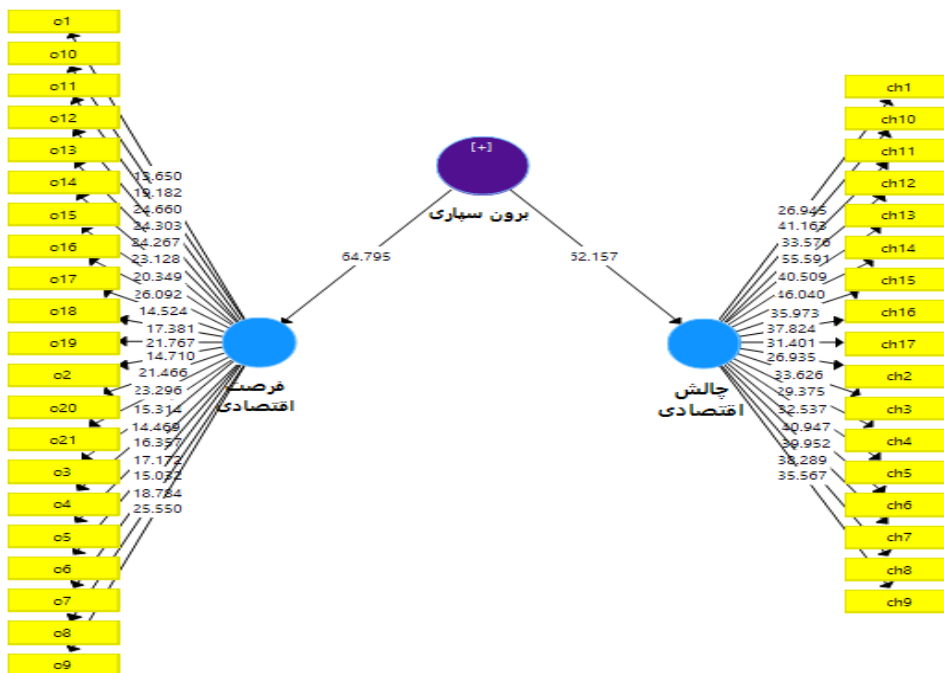
در جدول ۸ برازش کلی مدل ارائه می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۵۹۶ برازش کلی مدل پژوهش در سطح قوی را نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج برازش مدل کلی

GOF	R <sup>2</sup>	Communality	سازه‌ها
۰/۵۹۶	۰/۸۰۷	۰/۳۵۱	برون سپاری
		۰/۴۱۲	فرصت‌های اقتصادی
		۰/۵۶۳	چالش‌های اقتصادی



شکل ۱. مدل ساختاری همراه با ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل ساختاری همراه با ضرایب معناداری



به‌منظور سنجش رابطه بین مسیرها، از اعداد معناداری تی استفاده می‌شود. شکل ۲ و جدول ۹، ضرایب معناداری تی فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی بر برون‌سپاری حاصل از معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۹. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری عوامل مدل پژوهش

روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر ( $\beta$ )	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
فرصت‌های اقتصادی ← برون‌سپاری	۰/۸۹۵	۶۴/۷۹۵	قبول
چالش‌های اقتصادی ← برون‌سپاری	۰/۸۹۷	۵۲/۱۵۷	قبول

با توجه به جدول ۹، مقادیر تی بیشتر از ۲/۵۸ بود و هر دو رابطه با سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأیید شدند.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به روند رو به رشد صنایع، بی‌ثباتی اقتصاد جهانی و رقابتی شدن محیط اختصاصی سازمان‌ها، نیاز به دانش، تخصص، مهارت و نیاز به ظرفیت بیشتر، دولت‌ها را بران داشته تا توجه ویژه‌ای به سمت جذب منابع بخش خصوصی از طریق فرآیند برون‌سپاری داشته باشند. از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های اقتصادی تأثیرگذار بر برون‌سپاری ورزش ایران بود. بر اساس مفاهیمی که از پیشینه و مصاحبه به‌دست آمده بود و درنهایت مورد اجماع گروه دلفی قرار گرفت، ۲۱ گویه در بخش فرصت‌ها و ۱۷ گویه در بخش چالش‌های اقتصادی برون‌سپاری در ورزش کشور شناسایی شد تا مسئولان و برنامه‌ریزان استفاده مطلوب‌تری از فرصت‌ها داشته باشند و برای کاهش چالش‌ها و در زمینه گسترش برون‌سپاری در ورزش کشور، گام اساسی بردارند. مهم‌ترین فرصت‌ها بر اساس درصد توافق شامل درآمدزایی، رشد اقتصادی کشور و تولید سرمایه ملی، ایجاد اصل رقابت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد مالی، گسترش تنوع خدمات و محصولات بود.

به‌طور کلی در هر رشته ورزشی علاوه بر رسیدن به موفقیت ورزشی به مسئله درآمدزایی نیز باید توجه ویژه داشت. قلی پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود برون‌سپاری را روشی برای دستیابی به درآمد پایدار شهری عنوان کردند. بدیهی است با فراهم کردن زمینه حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در ورزش، درآمدزایی اتفاق می‌افتد. این مطلب با نتایج پژوهش آخمتاسینا و همکاران (۲۰۱۷) و صدیقی و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسوست. در شرایط کنونی که کشور با انواع تحریم‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند برون‌سپاری امور و استفاده از سرمایه‌های بخش خصوصی موجب آزادسازی بخشی از منابع دولتی می‌شود که به درآمدزایی برای دولت و ایجاد ردیف‌های بودجه‌ای منجر می‌شود. به‌طور مثال با واگذاری باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال به بخش خصوصی هم طرفداران صاحب سهام می‌شوند و هم منابعی که توسط دولت صرف باشگاه‌داری می‌شود برای مصارف دیگر آزاد می‌شود، بدین ترتیب هم ملت و هم دولت سود خواهند برد. قلمرو صنعت ورزش دنیا را تسخیر کرده و با همه جنبه‌های اقتصادی خود توانسته سهم عمده‌ای از تولید ناخالص ملی جهان را به خود اختصاص دهد، در برخی از کشورهای پیشرفته این سهم بیش از ۲ درصد اعلام شده که این رقم جایگاه صنعت ورزش را در بین صنایع دیگر ارتقا می‌بخشد (رستمزاده و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از فواید سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش افزایش توان برگزاری مسابقات بین‌المللی و جذب بیشتر بازدیدکنندگان و گردشگران ورزشی داخلی و خارجی است. با ورود گردشگران ورزشی بر میزان مصرف در بخش‌های مختلف اقتصادی افزوده شده و در نتیجه سبب جذب درآمد، رونق بخش‌های اقتصادی و تولید سرمایه ملی می‌شود.

ساونو (۲۰۱۶) در ارزیابی اثربخشی برون‌سپاری استخدام منابع انسانی، کسب مزیت رقابتی و نفوذ به بازارهای جدید را از دلایل اصلی استفاده مداوم و رشد سریع برون‌سپاری برشمرد. کریمزاده و همکاران (۲۰۱۴) با اجرای برون‌سپاری طبق سیاست‌های کلی اصل ۴۴، زمینه رقابت‌پذیری در صنعت ورزش برای بخش خصوصی فراهم می‌شود. پاک‌سرشت و افشار (۲۰۱۸) ایجاد اصل رقابت‌پذیری را از منطق‌های عمل سیاست‌های اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی برشمردند. برون‌سپاری به فعالان حوزه ورزش اجازه می‌دهد تا با توسعه قابلیت‌های خود از طریق استفاده از تجربه و سرمایه تأمین‌کنندگان بخش خصوصی همچنین رهایی از قیدوبندهای غیرضروری ناشی از جذب نیروهای ثابت و کاهش هزینه‌های پرسنلی، بتوانند به ارتقای مزیت رقابتی خود بپردازند.

زمانی که امور مرتبط با ورزش از بخش دولتی به بخش خصوصی سپرده می‌شود، در بسیاری از هزینه‌ها از جمله هزینه‌های نیروی انسانی، تهیه امکانات و تجهیزات ورزشی، ساخت و نگهداری اماکن و فضاهای ورزشی صرفه‌جویی می‌شود. مونتازب و همکاران (۲۰۱۸) در شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری، کاهش هزینه، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر را از مزایای برون‌سپاری عنوان کردند. آخمتسینا و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند بودجه دولت روسیه به‌طور کامل هزینه‌های بالای صنعت ورزشی را پوشش نمی‌دهد، بنابراین اجرای سازوکار مربوط به مشارکت بخش دولتی و خصوصی و استفاده از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه فرهنگ و ورزش ضروری است. ناصح (۲۰۱۳) نیز در ارزیابی استفاده از توان بخش خصوصی در ورزش به کاهش هزینه‌های دولت اشاره کرد. با برون‌سپاری در صنعت ورزش می‌توان امید داشت که مقدار شایان توجهی از بار هزینه‌های سنگین سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش از دوش دولت برداشته شود تا دولت توان و فرصت کافی برای رسیدگی به امور ضروری‌تر را داشته باشد.

آگبورو و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی دلایل برون‌سپاری و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط به عواملی چون افزایش بهره‌وری، افزایش فروش، بهبود روابط عرضه‌کننده خریدار و تمرکز بر توانایی‌های اصلی اشاره کردند، بنابراین تحقق برون‌سپاری موجب بهبود عملکرد مالی خواهد شد؛ از این رو می‌توان از راهبرد برون‌سپاری در باشگاه‌های ورزشی که به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی صنعت ورزش عمل می‌کنند، استفاده کرد تا عملکرد مالی باشگاه‌ها بهبود پیدا کند. به‌طور مثال باشگاه‌های فوتبال ایران که وابسته به بودجه دولت بوده و از آنها به‌عنوان مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده یاد می‌شود که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان درآمدزایی نداشته و قادر نیستند یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی ارائه کنند؛ اگر دولت به امر برون‌سپاری این باشگاه‌ها به بخش خصوصی توانمند رو آورد و تصدی‌گری خویش را کاهش دهند، دیگر مجبور به تأمین مالی آن‌ها نخواهد بود و از طرفی خود باشگاه‌ها توسط مدیریت مناسب بخش خصوصی به بهبود عملکرد مالی و درآمدزایی مناسب دست پیدا خواهند کرد.

سازمان‌های خصوصی با برخورداری از مزایایی از جمله ساختار عملکرد گرا، تخصص‌گرایی، انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی، توانایی بالاتری در تهیه و تولید کالاها و خدمات متنوع دارند (امیری و همکاران، ۲۰۱۴). بخش خصوصی به دنبال رضایت مشتری است، بنابراین گسترش تنوع خدمات و محصولات در بازار رقابتی برایش بسیار حائز اهمیت است. دولت می‌تواند با بسترسازی مناسب جهت مشارکت بخش خصوصی از جمله برگزاری بازارچه‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های ورزشی زمینه را برای ارائه ایده‌ها، اختراعات و دستاوردهای جدید ورزشی از سوی باشگاه‌ها، ارگان‌ها و فعالان بخش خصوصی مهیا کند.

مهم‌ترین چالش‌ها بر اساس درصد توافق شامل تمایل دولت برای حفظ حوزه‌های درآمدزا و برون‌سپاری بخش‌هایی که چندان صرفه‌ای ندارند به بیرون، اقتصاد وابسته به نفت در دولت ایران، اختصاص نیافتن معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به بخش خصوصی بود. امیری و

1. Savino, David M

2. Karimzadeh

3. Agburu

همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش»، واگذاری بخش‌های زیان‌ده به بخش خصوصی توسط دستگاه‌های دولتی را یکی از مهم‌ترین موانع مدیریتی فراروی مشارکت بخش خصوصی در ورزش عنوان کردند. این نتایج با نتایج پژوهش حاجیان و همکاران (۲۰۱۲) نیز همسوست. آنها بیان کردند که سرمایه‌گذاران خارجی مجبور به صرف زمان و هزینه‌های فراوانی جهت تغییر ساختار مالی قبلی هستند و این تمایل مشارکت بخش خصوصی را کاهش می‌دهد. در اینجا تغییر نگاه دولت به بحث برون‌سپاری و مشارکت بخش خصوصی ضرورت پیدا می‌کند. دولت نباید تنها رویکرد جبران کسری بودجه و مثبت کردن تراز عملیاتی و سرمایه‌ای خود را داشته باشد، بلکه هدف اصلی از مشارکت بخش خصوصی ارتقای کارایی و بهره‌وری است.

بودجه کشور ایران وابسته به نفت است و اقتصادی که متکی به بودجه نفت باشد، اقتصاد مناسبی نیست؛ چراکه با کاهش درآمدهای نفتی در اثر بازگشت تحریم‌های نفتی، کشور با مشکل منابع درآمدی روبه‌رو شده است. راهکار این معضل واگذاری اقتصاد به دست مردم است؛ هر کاری که متصدی آن خود مردم باشند، همیشه به بهترین نحو به ثمر می‌نشیند (مصاحبه‌های ۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶). با اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴، زمینه رقابت‌پذیری در صنعت ورزش برای بخش خصوصی فراهم می‌شود و تصدی‌گری دولت خاتمه می‌یابد و دولت فرصت کافی پیدا خواهد کرد تا به مسئولیت اصلی خود که اقدامات نظارتی، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری است، بپردازد (آگهی و همکاران، ۲۰۱۸)؛ در آن صورت، دولت نیاز به بودجه کمتری دارد و بخش زیادی از مشکل کسری بودجه حل خواهد شد. با کمک دولت به رونق بخش خصوصی در ورزش، اقتصاد انعطاف بیشتری پیدا می‌کند، چراکه ورزش در دنیا صنعتی با گردش مالی میلیارد دلاری است؛ چرا ایران از این صنعت پرسود بی‌بهره باشد.

خسروی زاده و همکاران (۲۰۱۴) از جمله مهم‌ترین موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش را اختصاص نیافتن معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به بخش خصوصی عنوان کردند. این مانع مربوط به موانع تشویقی و حمایتی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی از سوی دولت است، از این‌رو با تدوین و اجرای سیاست‌ها و راهکارهای تشویقی و حمایتی صحیح، انگیزه‌های بیشتری به منظور مشارکت بخش خصوصی در ورزش برای سرمایه‌گذاران به وجود خواهد آمد.

بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

- واگذاری باشگاه‌های وابسته به بودجه دولتی مانند پرسپولیس و استقلال به بخش خصوصی و سهامدار کردن طرفداران و ایجاد مشارکت عمومی؛ که این امر موجب ایجاد احساس مسئولیت در قبال اماکن و تجهیزات ورزشی در مردم می‌شود؛
- استفاده از توان بخش خصوصی در جهت ارتقای صنعت گردشگری ورزشی همچنین تمرکز بر تولید و صادر محصولات و خدمات باکیفیت ورزشی. به‌طور مثال تشکیل شرکت‌های تخصصی ورزش توسط بخش خصوصی جهت برگزاری رویدادهای ورزشی؛ این شرکت‌ها تمامی امور اجرایی رویداد را بر عهده بگیرند، از جمله تأمین نیروی انسانی متخصص، تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز، امور مربوط به حمل‌ونقل، امنیت، ارائه خدمات رفاهی و غیره؛
- اهدای تسهیلات جهت ایجاد زیرساخت‌های ورزشی از سوی دولت به بخش خصوصی نظیر وام‌های کم‌بهره و درازمدت با داشتن فاصله تنفسی؛
- حمایت دولت در برگزاری بازارچه‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های ورزشی به‌طور منظم و برنامه‌ریزی شده جهت ارائه ایده‌ها، اختراعات و دستاوردهای جدید ورزشی از سوی باشگاه‌ها، ارگان‌ها و فعالان بخش خصوصی در ورزش؛

- اجازه نصب بیلبردهای تبلیغاتی از سوی بخش خصوصی در جلوی در ادارات ورزش هم برای اطلاع‌رسانی فعالیت‌های اداره و حذف هزینه‌های بالای چاپ و نصب بنرهای اطلاعاتی و هم جهت تبلیغات بخش خصوصی از این بیلبردها استفاده شود.
- ایجاد بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌هایی از سوی وزارت ورزش نسبت به افزایش کیفیت فعالیت بخش خصوصی و منوط بودن ادامه فعالیت این بخش با دولت، به اخذ حد معینی از کیفیت مشخص شده. در این زمینه حتی می‌توان اماکن ورزشی خصوصی را همانند هتل‌ها ستاره‌دار کرد؛ هر ستاره در ازای کسب یک سطح از کیفیت از سوی دولت به بخش خصوصی اهدا شود؛ بدین ترتیب بخش خصوصی برای بالا بردن اعتبار خود تلاش می‌کند بالاترین سطح کیفیت را به‌دست بیاورد و به‌تبع تأثیرات اقتصادی بسیار مطلوبی را در صنعت ورزش به همراه خواهد داشت؛
- تعریف واحد درسی اقتصاد ورزشی در رشته تربیت بدنی جهت بررسی علمی و همه‌جانبه تأثیرات عوامل ورزشی بر عوامل اقتصادی و همچنین بررسی تأثیرات عوامل اقتصادی بر عوامل ورزشی.

## تقدیر و تشکر

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه مازندران و دانشکده علوم ورزشی به‌سبب حمایت مالی و معنوی همچنین همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. از داوران محترم به‌خاطر ارائه نظراتی و علمی سپاسگزاری می‌شود.

## References

- [Afshan, G., Abbas, A., Hussain Khan, I., & Naeem Shahid, M. \(2018\). Predictors and Consequences of Human Resource Outsourcing; A Quantitative study of Higher educational institution of Baluchistan, Pakistan. \*European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings\*, 7\(1 \(s\)\), 99-113.](#)
- [Agahi, H; Binaiyan, A; Ehtedari, N. \(2018\). Factors Affecting the Advancement of Policies on the Principle 44 in Agricultural Production Cooperatives of Kermanshah County. \*Village and Development\*, 15\(2\), 1-16. \(In Persian\).](#)
- [Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. \(2017\). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises \(SMEs\). \*Journal of Global Entrepreneurship Research\*, 7, 1-34.](#)
- [Ahmadi, F; Nasiriani, Kh; Abazari, P. \(2008\). \*Delphi Technique: A Tool for Research. Iranian Journal of Medical Education\*. 8 \(1\), 175-185. \(In persian\).](#)
- [Akhmetshina, E. R., Ignatjeva, O. A., & AblaeV, I. M. \(2017\). Tendencies and prospects of public-private partnership development in the field of physical culture and sport. 20\(2\),422.](#)
- [Amani, A., Parvar, S. R., Khazee, A., & Zabihian, A. \(2014\). The management problems of privatized athletic facilities in northern Khorasan and Razavi Khorasan province. 2\(4\), 1-6.](#)
- [Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., & Delbari Ragheb, F. \(2014\). Explanation and Prioritization of Barriers to Privatization and Private Sector Participation in Sport Development. \*Sport Management Journal\*, 5\(4\), 83-106. \(In persian\).](#)
- [Asadi, H; Farziani, F; Farahani, A; Yousefi, H A. \(2015\). Externality effects on the management of sporting places from the point of view of sports managers. \*Organizational Behavior Management Studies in Sport\*. 2 \(5\), 55-47. \(In persian\).](#)
- [Ashori, Mona. \(2016\). Pathology of Different Factors in the Outreach System of Urban Services of Tehran Municipality. \*The Journal of Researches of the Nations\*, 11, 115-101. \(In Persian\).](#)

- [Azar, A; Lashgari, Z; Amaraei, H. \(2011\). Performance, Challenges and Privatization Strategies in Iran. \*Financial Economics\*, 5\(16\), 8-25. \(In persian\).](#)
- [Auwalin, I. \(2019\). Privatization in Developing Countries: A Promising Development Strategy?. \*KnE Social Sciences\*, 1266-1269.](#)
- [Barati, O., Najibi, M., Yusefi, A. R., Dehghan, H., & Delavari, S. \(2019\). Outsourcing in Shiraz University of Medical Sciences; a before and after study. \*Journal of the Egyptian Public Health Association\*, 94, 1-8.](#)
- [Danaee Fard, H; Desire, J; Kiaie, P. \(2017\). Identifying and Prioritizing the Barriers to Private-Government Private Partnership Development. \*Business Management Perspective\*. 29, 49-33. \(In Persian\).](#)
- [Dari Nokranani, B; Sobhanifard, Y. \(2011\). Designing the Impact of Outsourcing Effects on Organizational Activities. \*Public Administration Perspective\*, 2\(4\), 137-123. \(In Persian\).](#)
- [Farahani, A., Safarnezhad, M., & Farahani, Z. \(2019\). Analyses the Behavioral Inhibitions of Human Resources in Employment and Entrepreneurship of Iran's Sports Scopes. \*Organizational Behavior Management in Sport Studies\*, 6\(1\), 11-21. \(In persian\).](#)
- [Gholipor, R., Darvishzadeh, M., & Pirannejad, A. \(2019\). Identification of the Methods, Resources and Barriers of Achieving Sustainable Urban Income \(Case Study: Urmia Municipality\). \*Journal of Public Administration\*, 11\(1\), 151-178. \(In persian\).](#)
- [Golshani, A., & ghaedi, M. \(2012\). Integrated method Outcome of critique of quantitative and qualitative methods. \*Psychological Methods and Models\*, 3\(9\), 43-70. \(In persian\).](#)
- [Hajian, F; Jahangir Fard, M; Sadeghian, M A. \(2012\). The Impact of Human Outsourcing on Productivity. \*Cooperative and Village Quarterly\*. 3 \(10\), 190-173. \(In Persian\).](#)
- [Hosseini, Sayyed Karamat, Mohammadi, Ismail and Hamedpour, Abbas. \(2016\). Assessing the effects of outsourcing services on productivity in South Pars Special Zone. \*Journal of Islamic Sciences\*. 13, 443-423. \(In Persian\).](#)
- [Karimzadeh, E., Nozari, V., & Shir'ali, M. \(2014\). The effect of privatization of sports centers on the growth trend of some sports indicators of females in the province of Isfahan. \*International Journal of Sport Studies\*, 4\(2\), 168-173.](#)
- [Khosravizadeh, E., Bahrami, A., & Haghadi, A. \(2014\). Investment and involvement barriers of private sector in Markazi province sport. \*Sport Management Studies\*, 6\(24\), 207-222. \(In Persian\).](#)
- [Lee, S., Brownlee, E., Kim, Y., & Lee, S. \(2017\). Ticket sales outsourcing performance measures using balanced scorecard and analytic hierarchy process combined model. 26\(26\),120-10.](#)
- [Mohammadi Moghani, H; Kashif, M; Henry, H; Gharakhani, H. \(2016\). Factors Analyzing the Political Role of the Government in Implementing the Policy of the Privatization of the Sports Industry. \*New Approaches to Sport Management\*. 4 \(13\), 72-61. \(In persian\).](#)
- [Montaseb, M. M., Ragheb, M. A., Ragab, A. A., & Elsamadicy, A. M. \(2018\). The Affect factors of SMEs' outsourcing decision making. \*The Business & Management Review\*, 9\(3\), 271-278.](#)
- [Naderian, M; Ghodosy, N; \(2015\). Identification of the bottlenecks in private sector investment in the production of sports equipment. \*Applied Research in Sport Management\*. 3\(4\), 73-63. \(In persian\).](#)
- [Nasseh, M. \(2013\). Evaluation of privatization in sports with the approach of assessing the strengths and weaknesses. \*European journal of experimental biology\*, 3\(1\), 631-636.](#)
- [Ramzaninejad, R., shafiee, S., & rostami, H. \(2019\). Strategic Pathology of Guilan Province Football and Determining a Desirable Strategy. \*Sport Management and Development\*, 7\(4\), 120-140. \(In persian\).](#)
- [pakseresht, S., & afshar, Z. \(2018\). Assessment of program theory of anti-corruption policies in iran of after revolution. \*Strategic Studies of public policy\*, 7\(25\), 179-201. \(In Persian\).](#)

- [Razavi, S. M. H., Amani, A., Firouzabadi, A. G., & Honarvar, A. \(2018\). Investigating and explaining the consequences of implementing privatization in Iran's sport. \*Journal of Physical Education and Sport\*, 18, 536-540.](#)
- [Rostamzadeh, P; Sadeghi, H; Assari, A; Yavari, K. \(2014\). The Effect of State Investment in Sport on Economic Growth in Iran. \*Quarterly Journal of Economic Research \(Sustainable Growth and Development\)\*. 14 \(4\), 177-210. \(In persian\).](#)
- [Salimi, M., Soltanhosseini, M., Padash, D., & Khalili, E. \(2012\). Prioritization of the factors effecting privatization in sport clubs: with AHP & TOPSIS methods-emphasis in football. \*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences\*, 2\(2\), 102.](#)
- [Savino, D. M. \(2016\). Assessing the effectiveness of outsourcing human resources recruiting. \*American Journal of Management\*, 16\(2\), 17-22.](#)
- [Sedghi, S., askarian, F., & Talebian nia, H. \(2017\). An investigation into the financial and administrative obstacles to private investment of sport in East Azerbaijan state. \*Sport Physiology & Management Investigations\*, 9\(3\), 41-52. \(In persian\).](#)
- [Seyidaishkari, K; Mirbagheri, A S. \(2012\). The Effect of Trade Liberalization on the Growth of Non-Oil Economy in OPEC Countries. \*Financial Economics\*, 6\(20\), 173-194. \(In persian\).](#)
- [Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. \(2013\). Using multivariate statistics \(Vol. 6, pp. 497-516\). \*Boston, MA: pearson\*.](#)
- [Tjønndal, A. \(2016\). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. \*Brazilian Business Review\*, 13\(Special Ed\), 38-56.](#)