

بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی

خدیجه پورذبیح سرحمامی^۱، مرتضی دوستی^{۲*}، سید محمدحسین رضوی^۳

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۲۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی بود. روش پژوهش آمیخته اکتشافی و داده‌ها، با استفاده از مطالعه ۱۳۰ مقاله و مصاحبه با ۳۴ نفر خبره در حوزه برون‌سپاری انجام شد. جهت رسیدن به اجماع از روش دلفی استفاده گردید. جامعه آماری مصاحبه را کلیه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری ورزشی در کشور تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری افراد مصاحبه غیرتصادفی از نوع هدفمند و در دسترس و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها کدگذاری و اعتمادپذیری و پایایی کدگذاری مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای طراحی گردید. روایی محتوایی پژوهش توسط ۱۰ نفر اساتید مورد تأیید و جهت تعیین پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شد. به‌منظور سنجش اثر عوامل از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS₃ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیران ورزشی می‌توانند با بررسی دقیق فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری و اجرای صحیح این راهبرد موجب بهبود عملکرد و همچنین افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی و در نتیجه رشد ورزش کشورمان گردند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد دولت محترم به تدوین اهداف و برنامه‌های جامع و راهبردی مرتبط با برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در ورزش با استفاده از تجربیات برون‌سپاری در سال‌های گذشته بپردازند و نظام کنترل و نظارتی کارآمد و قوی در امر واگذاری‌ها ایجاد نمایند.

کلید واژه‌ها: فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی، برون‌سپاری، مشارکت بخش خصوصی، روش دلفی

Email: kh.pourzabih@stu.umz.ac.ir

Email: m_dostipasha@yahoo.com

Email: razavismh@gmail.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

۲. دانشیار دانشگاه مازندران*

۳. استاد دانشگاه مازندران

مقدمه

در دنیای پر از رقابت که تغییر از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است مدیریت صحیح و کارآمد در موفقیت هر سازمان نقش غیرقابل‌انکاری دارد. مدیرانی که در محیط‌های پر از پیچیدگی و پویا فعالیت می‌کنند، باید بتوانند با استفاده از قدرت تشخیص و نوآوری موجب بقا و پیشرفت سازمان‌هایشان شوند (نظری، بهادارانی و تابش، ۱۳۹۷). یافتن روش‌های بهینه برای مدیریت امور یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌های دولت‌ها در جهان می‌باشد. در بسیاری از کشورها به‌ویژه در کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته، دخالت دولت در بسیاری از امور منجر به مشکلاتی همچون افزایش هزینه‌ها، ایجاد مؤسسات موازی، نداشتن مدیریت صحیح، کاهش بهره‌وری و به هم خوردن تعادل اقتصادی شده است. با این حال، سیاستمداران و اقتصاددانان سعی می‌کنند یک ایده مناسب برای حل این مسئله پیدا کنند. رویکرد استفاده از توان بخش خصوصی از راهبردهای اساسی برای حل این مشکلات می‌باشد (امانی، پروار، خاضع و ذبیحیان^۱، ۲۰۱۴).

می‌دانید که مالکیت شرکت‌های دولتی در اختیار دولت است و از آنجایی که دولت ماهیتی سیاسی داشته؛ در حقیقت جناح‌های قدرت سیاسی صاحب‌اختیار عملی شرکت‌های دولتی هستند. در صورتی که سازمان‌های خصوصی با برخورداری از مزایایی از جمله ساختار عملکردگرا، تخصص‌گرایی، انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی توانایی بالاتری در تهیه و تولید کالاها و خدمات دارند (امیری، نیری، صفاری و دلبری راغب، ۱۳۹۲). محدودیت منابع مالی و نبود تخصص کافی برای اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری و طولانی‌شدن اتمام پروژه‌های دولتی، دولت‌ها را به استفاده از توان و تخصص فنی و منابع مالی بخش خصوصی ترغیب می‌کند. لذا مشارکت بخش دولتی و خصوصی از جمله روش‌هایی است که هم برای بخش دولتی و هم برای بخش خصوصی می‌تواند سودبخش باشد (شیروی و خدادادپور، ۱۳۹۳). برون‌سپاری^۲ نوعی مشارکت بخش دولتی و بخش خصوصی می‌باشد (براتی، نجیبی، یوسفی، دهقان و دلاوری^۳، ۲۰۱۹).

برون‌سپاری راهی نوین است که در بسیاری از فعالیت‌های بازار محور موجب همگامی سازمان با تغییرات سریع و ایجاد توان پاسخ‌گویی به تنوع تقاضای بازار می‌گردد؛ که می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و هزینه‌های تجاری را کاهش دهد و به‌عنوان یک راهبرد سازمانی کاربرد داشته باشد (آگبورو، آنزا و شادراچ ایورتسان^۴، ۲۰۱۷). در واقع برون‌سپاری را تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌ها می‌دانند (کاموریو و بادن فولر^۵، ۲۰۱۶). از سال ۱۹۸۰، بسیاری از سازمان‌ها به‌منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، برخی از امور را از داخل سازمان به بیرون سازمان انتقال می‌دادند (فروغی و مصطفی‌ای^۶، ۲۰۱۷). با این کار از انجام فعالیت غیرضروری در داخل سازمان، جلوگیری می‌شود (توانا، زارعی‌نژاد، دی کاپریو، کاویانی^۷، ۲۰۱۶). بدین ترتیب سازمان می‌تواند بر روی کسب‌وکار اصلی خود که در آن دارای مهارت و دانش عمیق است، تمرکز کند (ریچتر، جکسون و شیلدهوثر^۸، ۲۰۱۸). در برون‌سپاری، نه تنها فعالیت‌ها انتقال یافته بلکه عوامل تولید (به‌عنوان مثال کارکنان، امکانات، تجهیزات، فن‌آوری و سایر دارایی‌ها) و قدرت تصمیم‌گیری اغلب به تأمین‌کننده منتقل می‌شود (تجری، والمحمدی و محمدی^۹، ۲۰۱۴). واژه خصوصی‌سازی^{۱۰} نیز، به روند انتقال مالکیت کسب‌وکار از بخش دولتی به بخش خصوصی اشاره دارد (رضوی، امانی، فیروزآبادی و هنرور^{۱۱}، ۲۰۱۸). در صورتی که برون‌سپاری روند انتقال یک فعالیت در کسب‌وکار از یک گروه کارمند به یک گروه غیرکارمند است (علی، هنگکی، حسین‌خان و ژونگیو^{۱۲}، ۲۰۱۸) یعنی در برون‌سپاری حفظ تملک وجود دارد و فقط امور

1. Amani, Parvar, Khazee & Zabihian
2. Out Sourcing
3. Barati, Najibi, Yusefi, Dehghan & Delavari
4. Agburu, Anza & Shadrach Iyortsuun
5. Kamuriwo & Baden-Fuller
6. Farughi & Mostafayi
7. Tavana, Zareinejad, Di Caprio & Kaviani
8. Richter, Jackson & Schildhauer
9. Tajari, Valmohammadi & Mohammadi
10. Privatization
11. Razavi, Amani, Firouzabadi & Honarvar
12. Ali, Hongqi, Hussain Khan & Zhongguo

واگذاری می‌شوند. از دیدگاه برخی از نویسندگان، خصوصی‌سازی و برون‌سپاری معادل هم تلقی می‌شوند و عده‌ای نیز برون‌سپاری را یکی از استراتژی‌های خصوصی‌سازی می‌دانند. چون مقاطع مشترکی در انتخاب روش‌های اعمال خصوصی‌سازی و برون‌سپاری دیده می‌شود گاهی تمیز بین آنها بسیار دشوار می‌گردد (رهنورد، ۱۳۸۶). بحث واگذاری امور به بخش خصوصی در باشگاه‌های ورزشی ایران از سال ۱۳۸۲ مطرح شد. بر اساس قانون چهارم برنامه توسعه، تمام فعالیت‌های اداری تأمین منابع ورزشی حرفه‌ای باید به بخش خصوصی محول شوند (سلیمی، سلطان حسینی، پاداش و خلیلی، ۲۰۱۲). در اجرای سیاست‌های ماده ۴۴ قانون اساسی و در ادامه برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، خصوصی‌سازی به‌عنوان یک مسئله مهم بیان می‌شود. با انتقال قدرت 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 و توسعه زیرساخت‌ها کاهش یافته در نتیجه، سرانه ورزشی در کشور بهبود خواهد یافت (امانی و همکاران، ۲۰۱۴). به دنبال سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش میزان کارآفرینی و نیز امکان جذب درآمد از طریق برگزاری مسابقات بین‌المللی، توسعه گردشگری و افزایش سطح سلامت و بهداشت جسمی و روانی جامعه افزایش می‌یابد (عسکریان، صدقی و طالبیان‌نیا، ۱۳۹۶). خصوصی‌سازی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در برون‌سپاری یکی از سازوکارهای مهم در ارتقای کیفی و کمی موضوع بازاریابی در ورزش می‌باشد (خادمی، ماجدی و نادری، ۱۳۹۷).

از جمله پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است می‌توان به پژوهش اسدی و همکاران، (۱۳۹۴) در زمینه شناسایی اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی عنوان کردند که مدیریت مالی اماکن ورزشی و بازاریابی ورزش‌های مختلف پس از اجرای برون‌سپاری بهبود پیدا کردند. ساوینو^۲ (۲۰۱۶) دلایل اصلی استفاده مداوم و رشد سریع برون‌سپاری را حمایت از راهبرد کلی سازمان، استفاده از مزایای رقابتی، بهره‌وری، نفوذ به بازارهای جدید، کاهش بدهی‌ها، تقسیم ریسک و استفاده از تخصص ماهرانه در یک سازمان مشخص برمی‌شمارد. همچنین خادمی و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران، توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی را به‌عنوان یک راهبرد عنوان کردند؛ بر اساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان نتیجه گرفت استفاده از راهبرد برون‌سپاری در موفقیت مدیریت مالی و بازاریابی ورزشی نقش بسزایی دارد و باید مورد توجه مدیران ورزشی قرار بگیرد.

محرمزاده و همکاران (۱۳۹۴) از موانع مدیریتی واگذاری امور به بخش خصوصی در ورزش به مواردی چون کمبود نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش، کمبود برنامه‌ریزی مدون و راهبرد، در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، کمبود کارشناسان تحصیل‌کرده ورزشی و باتجربه در اداره کردن مکان‌های ورزشی، مشکلات مدیریتی و تأمین امنیت در اماکن ورزشی خصوصی، ضعف مهارت‌های مدیریتی و اجرایی در برگزاری مسابقات ورزشی و کنترل تماشاگران، بهره‌وری نامناسب از امکانات موجود مکان‌های ورزشی در بخش تربیت‌بدنی و ورزش، استفاده نادرست از زیرساخت‌های اماکن ورزشی اشاره کردند. مصلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) نیز از موانع مدیریتی و اجرایی خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی ایران، به استفاده نکردن از شیوه‌های مناسب واگذاری برای جلوگیری از نفوذ افراد خاص، کمبود نظارت سازنده دولتی در قیمت‌گذاری خدمات بخش خصوصی، تعدد سازمان‌های تصمیم‌گیرنده در رابطه با پیشبرد سیاست‌های خصوصی‌سازی ورزشی، ضعف ارتباطات متقابل بخش‌های دولتی و خصوصی جهت تسهیل روند واگذاری، اشاره کردند. امیری و همکاران (۱۳۹۲) در راستای تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش، از جمله موانع مدیریتی را پایین بودن اعتماد به مدیران بخش خصوصی، نداشتن متولی خصوصی‌سازی در حوزه ورزش، نبود راهبرد مدون در عرصه ورزش و خصوصی‌سازی ورزش عنوان کرد. این سه پژوهش ضعف مدیریت در سازمان‌های دولتی جهت اجرای صحیح راهبرد برون‌سپاری و واگذاری امور را نشان می‌دهد که نیازمند بازنگری کلی در شیوه مدیریت این فرآیند می‌باشد. طی چند سال اخیر تلاش‌های خوبی برای برطرف نمودن موانع مدیریتی برون‌سپاری صورت گرفته است و بسیاری از آنها مرتفع شده‌اند اما

همچنان این فرآیند نیاز به توجه و رسیدگی بیشتر دولت از لحاظ قانون‌گذاری و نظارت و از طرفی تقویت بخش خصوصی از نظر مهارت و تخصص مدیریتی جهت استفاده هر چه بهتر از این راهبرد می‌باشد.

نادریان و قدوسی (۱۳۹۴) از جمله تنگناهای موجود در سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید وسایل و تجهیزات ورزشی، کمبود قوانین و مقررات حمایتی مورد نیاز، کمبود تشکیلات تخصصی در وزارت ورزش و جوانان در حمایت از تولیدات ورزشی، مشکلات مربوط به اخذ مجوزهای مورد نیاز، بیان کردند. این پژوهش علاوه بر ضعف مدیریتی به حمایت ناکافی دولت از مشارکت بخش خصوصی اشاره می‌کند که زارع و همکاران (۱۳۹۳) نیز در بررسی چالش‌های مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور به این موضوع اشاره داشتند. باقری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود عنوان کردند که مدیران وزارت ورزش می‌توانند با استفاده از برون‌سپاری، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و با واگذاری، ورزشگاه‌ها به مراکز غیردولتی، ضمن کاهش هزینه‌های ستادی، از دغدغه‌های مرتبط به ساخت، تجهیز، تعمیر و اداره ورزشگاه‌ها کاسته و زمینه توسعه فعالیت‌های خود را مطابق با اصل ۴۴ قانون اساسی تا افق ۱۴۰۴ بهبود بخشند؛ بنابراین اجرای صحیح راهبرد برون‌سپاری در درجه اول به نفع دولت می‌باشد چراکه بسیاری از هزینه‌ها و دغدغه‌های مدیریتی از بخش دولتی برداشته خواهد شد و دولت بهتر می‌تواند به مسئولیت اصلی خود که اقدامات نظارتی، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری است، بپردازد؛ لذا انتظار می‌رود دولت از مشارکت بخش خصوصی حمایت همه‌جانبه داشته باشد.

رضوی و همکاران (۲۰۱۸) در تجزیه و تحلیل عوامل زمینه‌ای برای اجرای خصوصی‌سازی در ورزش ایران عنوان کردند که عوامل مرتبط با بازار مالی، عوامل مدیریتی، عوامل رسانه‌ای، عوامل فرهنگی و قانونی؛ عواملی هستند که بستر لازم برای اجرای خصوصی‌سازی در ورزش کشور را فراهم می‌کنند. سلیمی و همکاران^۱ (۲۰۱۲) از عوامل تأثیرگذار بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی، جنبه‌های اقتصادی، مدیریتی و اجرایی، قانونی و اجتماعی را عنوان کردند. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید عوامل مدیریتی از عوامل زمینه‌ای بوده و برای تحقق اهداف برون‌سپاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ بنابراین باید به‌دقت مورد بررسی قرار بگیرند. امانی و همکاران (۲۰۱۴) مشکلات مدیریتی اماکن ورزش خصوصی‌سازی شده در استان خراسان شمالی را مواردی چون؛ تدوین نکردن روش‌های خصوصی‌سازی در اماکن ورزشی، توجه به بالاترین قیمت در واگذاری اماکن ورزشی دولتی بدون توجه به تجربه و تخصص افراد، نداشتن نظارت مناسب بخش دولتی در ساخت تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی پس از واگذاری به بخش خصوصی، کم بودن تعداد پژوهش‌های انجام شده در زمینه خصوصی‌سازی و پایین بودن ثبات سیاسی بیان کردند. با توجه به اهمیت عوامل مدیریتی بررسی هر یک از مشکلات این حیطه و مرتفع نمودن آنها جزو اساسی‌ترین وظایف مسئولان فعال در عرصه برون‌سپاری به‌شمار می‌رود تا هرچه بهتر از نتایج مطلوب برون‌سپاری بهره‌مند گردند.

پژوهش‌های دانشگاهی قابل توجهی در زمینه استفاده از برون‌سپاری امور به بخش خصوصی در سازمان‌ها صورت گرفته که تمرکز پژوهشگران بیشتر به بیان موانع و چالش‌های مدیریتی بوده است اما در زمینه مزایا و فرصت‌های برون‌سپاری در ورزش بررسی دقیقی انجام نشده است و یا در دسترس نبود؛ لذا بررسی علمی تأثیرات مدیریتی برون‌سپاری امور به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی هم در بخش فرصت‌ها و هم در بخش چالش‌ها نیاز به مطالعه‌ای دقیق دارد تا شناختی عمیق‌تر در این زمینه حاصل گردد. شناسایی این روابط موجب توجه بیشتر بر فرآیندهای صحیح برون‌سپاری ورزشی شده و می‌تواند بر رشد و توسعه ورزش تأثیرگذار باشد؛ بنابراین شناخت تأثیرات مدیریتی برون‌سپاری ورزشی امری ضروری به نظر می‌آید. پژوهش حاضر درصدد است با بررسی ادبیات پیشینه و کسب نظر از خبرگان مرتبط با برون‌سپاری ورزش در کشور شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، کارفرمایان و پیمانکاران، به این سؤال پاسخ دهد که تأثیرات مدیریتی برون‌سپاری و واگذاری امور به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی چه می‌باشد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف نظری و کاربردی بود و به روش آمیخته اکتشافی که ابتدا پژوهشگر به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد و سپس داده‌های کمی را جمع‌آوری می‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷)، انجام شد. مرحله کیفی از سه بخش ۱- مطالعه اسناد بالادستی (اصل ۴۴ قانون اساسی، ماده ۸۸ قانون اساسی، سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور) و پیشینه (۱۳۰ مقاله در حوزه برون‌سپاری)، ۲- مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان (۳۴ نفر) و ۳- استفاده از تکنیک دلفی (۱۷ نفر) جهت رسیدن به اجماع نظری، تشکیل شده بود. جامعه آماری مصاحبه را کلیه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری ورزشی در کشور تشکیل می‌دادند که شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور در رشته‌های اقتصاد، حقوق، علوم سیاسی و تربیت بدنی و سایر، مدیران سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی، کارفرمایان و پیمانکاران بودند. شاخص‌های محقق جهت نمونه‌گیری از میان جامعه آماری 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. روش نمونه‌گیری نیز به صورت غیرتصادفی از نوع هدفمند و در دسترس انجام شد؛ و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته حضوری یا تلفنی از نوع مصاحبه مفهومی بود. برای حفظ اعتبار مطالب علاوه بر یادداشت‌برداری نکات کلیدی هر مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط شدند. بعد از انجام ۳۰ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد اما برای اطمینان تا مصاحبه ۳۴ ادامه یافت. مصاحبه با سؤال کلی «از دیدگاه شما تأثیرات مدیریتی برون‌سپاری و واگذاری امور به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی چه می‌باشد؟» آغاز و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مطرح می‌شد. مصاحبه‌ها مکتوب و کدگذاری شدند جهت تحقق اعتمادپذیری، هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده ارائه و مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. بدین منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی که با شیوه کدگذاری مصاحبه آشنا بود درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش به کدگذاری چهار مصاحبه بپردازد. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر محقق و همکار محقق مشابه بودند «توافق» و کدهای غیرمشابه «عدم توافق» در نظر گرفته شدند. فرمول زیر جهت محاسبه درصد توافق درون موضوعی مورد استفاده قرار گرفت.

$$\text{توافق} = \frac{\text{توافقات تعداد} \times 100}{\text{کدها تعداد کل}} \times 100\%$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۱، قابل ملاحظه است.

جدول ۱: پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	P ₅	۳۸	۱۴	۵	۷۴٪
۲	P ₁₂	۳۵	۱۶	۸	۹۱٪
۳	P ₁₈	۴۴	۱۸	۹	۸۲٪
۴	P ₂₀	۲۷	۹	۶	۶۷٪
	کل	۱۴۴	۵۷	۲۸	۷۹٪

مطابق جدول ۱، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده برابر با ۷۹٪ به دست آمد که از ۶۰٪ بالاتر بوده و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. بعد از مطالعه اسناد بالادستی، ۱۳۰ مقاله در حوزه برون‌سپاری و مصاحبه با ۳۴ نفر (۲۸ آقا و ۶ خانم) از اساتید و نخبگان دانشگاهی و مدیران اجرایی از حوزه‌های مختلف؛ ۲۸ گویه جمع‌آوری و جهت اجماع نظری در اختیار ۱۷ نفر از اعضای گروه دلفی (از گروه مصاحبه‌شوندگان انتخاب شدند) در دو راند قرار گرفت. معیار اجماع

نظری، توافق ۷۰ درصدی خبرگان در مورد هر گویه بود. بر اساس نظرسنجی مرحله دلفی، با توجه به درصد توافق، گویه‌های بالاتر از ۷۰٪ برای مرحله بعدی استخراج و رتبه‌بندی شدند.

در بخش کمی به منظور مدل‌سازی و نمایش به صورت گرافیکی و همچنین تأیید دقیق‌تر و سنجش اثر گویه‌های به دست آمده از مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای در مقیاس پنج ارزشی لیکرت طراحی شد. ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه، متخصصان و مدیران در عرصه برون‌سپاری با ارائه نظرهای خود روایی محتوایی پرسشنامه را بررسی و تأیید کردند. به منظور محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد بدین ترتیب که پرسشنامه به طور آزمایشی در بین یک گروه ۳۰ نفری توزیع، نظرات جمع‌آوری و آلفای کرونباخ ۰/۷۷۳ به دست آمد. پرسشنامه در میان دانشگاهیان رشته‌های مرتبط با حوزه برون‌سپاری از جمله رشته‌های اقتصاد، علوم سیاسی، حقوقی، ورزشی، مدیریتی، به صورت آنلاین در فضای مجازی توزیع گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی و مبنای محاسبه به ازای هر سؤال ۱۰ الی ۱۵ نفر پاسخ‌دهنده بود (تاباکنیک، فیدل، اولمان، ۲۰۰۷)؛ که در نهایت ۲۵۷ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. جهت بررسی آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS²² و برای تحلیل اثر عوامل از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به وسیله‌ی نرم‌افزار Smart PLS³ استفاده گردید. دلیل استفاده از این نرم‌افزار، غیر نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش بود.

یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی پژوهش شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲، بیان شده است.

جدول ۲: اطلاعات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶	۱۷/۶٪
	مرد	۲۸	۸۲/۳٪
	جمع کل	۳۴	۱۰۰٪
سن	۲۹-۲۰	۲	۵/۹٪
	۳۹-۳۰	۱۵	۴۴/۱٪
	۴۰ به بالا	۱۷	۵۰٪
تحصیلات	جمع کل	۳۴	۱۰۰٪
	کارشناسی	۱	۲/۹٪
	کارشناسی ارشد	۵	۱۴/۷٪
	دکتری و بالاتر	۲۸	۸۲/۴٪
سمت / شغل	جمع کل	۳۴	۱۰۰٪
	فعالان حوزه برون‌سپاری	۸	۲۳/۵٪
	اعضای هیئت علمی یا استاد دانشگاه	۱۴	۴۱/۲٪
	سایر	۱۲	۳۵/۳٪
	جمع کل	۳۴	۱۰۰٪

در جدول ۳، به اطلاعات دموگرافیک اعضای گروه دلفی از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل اشاره شده است.

جدول ۳: اطلاعات دموگرافیک اعضای گروه دلفی

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵	۲۹/۴٪
	مرد	۱۲	۷۰/۶٪
	جمع کل	۱۷	۱۰۰٪
سن	۲۹-۲۰	۲	۱۱/۸٪
	۳۹-۳۰	۷	۴۱/۱٪
	۴۰ به بالا	۸	۴۷٪
	جمع کل	۱۷	۱۰۰٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲	۱۱/۸٪
	دکتری و بالاتر	۱۵	۸۸/۲٪
	جمع کل	۱۷	۱۰۰٪
سمت / شغل	فعالان حوزه برون‌سپاری	۱	۵/۹٪
	اعضای هیئت علمی یا استاد دانشگاه	۸	۴۷٪
	سایر	۸	۴۷٪
	جمع کل	۱۷	۱۰۰٪

در جدول ۴، نیز به اطلاعات دموگرافیک نمونه آماری از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و سمت یا شغل اشاره شده است.

جدول ۴: ویژگی جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی معتبر
جنسیت	زن	۱۲۴	۴۸/۲٪
	مرد	۱۳۳	۵۱/۸٪
	جمع کل	۲۵۷	۱۰۰٪
سن	۲۰-۲۹	۱۱۷	۴۵/۵٪
	۳۰-۳۹	۶۱	۲۳/۷٪
	۴۰-۴۹	۴۰	۱۵/۶٪
	۵۰-۵۹	۳۹	۱۵/۲٪
رشته تحصیلی	جمع کل	۲۵۷	۱۰۰٪
	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	۹۰	۳۵/۰٪
	مدیریت	۳۰	۱۱/۷٪
	اقتصاد	۶۱	۲۳/۷٪
	حقوق	۲۱	۸/۲٪
	فنی و مهندسی	۱۷	۶/۶٪
	علوم سیاسی	۱۴	۵/۴٪
	سایر	۲۴	۹/۳٪
	جمع کل	۲۵۷	۱۰۰٪
	میزان تحصیلات	کارشناسی	۹۱
کارشناسی ارشد		۱۱۵	۴۴/۷٪
دکتری و بالاتر		۵۱	۱۹/۸٪
جمع کل		۲۵۷	۱۰۰٪

۴/۷٪	۱۲	فعالان حوزه برون‌سپاری	سمت / شغل
۵/۴٪	۱۴	اعضای هیئت علمی یا استاد دانشگاه	
۸۹/۹٪	۲۳۱	سایر	
۱۰۰٪	۲۵۷	جمع کل	

جدول ۵، دارای ۴ ستون اصلی است شامل؛ ستون اول: مربوط به لیست گویه‌های حاصل از مرحله کیفی می‌باشد که در دو بخش فرصت و چالش مدیریتی برون‌سپاری قابل مشاهده هستند. ستون دوم «پژوهش‌ها»: اشاره دارد هر گویه از کدام مقاله استخراج شده است. ۱۳۰ مقاله از R₁ تا R₁₃₀ کدگذاری شده بودند و از کد هر مقاله استفاده شد. ستون سوم «مصاحبه با افراد»: اشاره دارد هر گویه از کدام مصاحبه استخراج شده است. مصاحبه‌ها از P₁ تا P₃₄ کدگذاری شده بودند و از کد هر مصاحبه استفاده شد. ستون آخر مربوط به مرحله دلفی می‌باشد که در دو راند انجام شد تا اجماع نظری خبرگان حاصل گردد. ۱۱ فرصت و ۱۰ چالش درصد توافق بالای ۷۰٪ را به دست آوردند که در نهایت برای مرحله کمی استخراج شدند.

جدول ۵: فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری

ردیف	فرصت‌ها	پژوهش‌ها (Researchs)	مصاحبه با افراد (Persons)	گروه دلفی				
				با گویه‌ها موافق هستم	درصد توافق راند اول	درصد توافق راند دوم	توافق	
								بلی
۱	تمرکز بر روی کسب و کار اصلی	R ₄ , R ₆ , R ₁₂ -R ₁₅ , R ₁₈ -R ₂₀ , R ₂₅ , R ₂₇ , R ₃₀ , R ₃₁ , R ₃₆ , R ₃₈ , R ₄₀ , R ₄₅ , R ₄₆ , R ₄₇ , R ₄₉ , R ₅₁ , R ₅₂ , R ₅₄ , R ₅₅ , R ₅₉ , R ₆₀ , R ₆₇ , R ₆₉ , R ₇₀ , R ₇₁ , R ₇₃ -R ₇₈ , R ₈₀ , R ₈₁ , R ₈₃ , R ₈₅ , R ₈₇ , R ₉₁ , R ₉₇ , R ₁₀₁ , R ₁₀₃ , R ₁₀₄ , R ₁₀₆ , R ₁₀₈ , R ₁₁₁ , R ₁₁₃ , R ₁₁₅ , R ₁₁₇ , R ₁₂₁ , R ₁₂₃ , R ₁₂₅ , R ₁₂₆ , R ₁₂₈ -R ₁₃₀	P ₃ , P ₄ , P ₉ , P ₁₁ , P ₁₄ , P ₂₃ , P ₃₀ , P ₂₉	۱۶	۱	۹۴/۱٪	۹۴/۱٪	۱/۵
۲	افزایش بهره‌وری (افزایش اثربخشی و کارایی)	R ₁ -R ₄ , R ₆ , R ₇ , R ₁₀ , R ₁₃ , R ₁₆ , R ₁₈ , R ₂₀ , P ₂₃ , R ₂₅ , R ₂₇ , R ₃₀ , R ₃₁ , R ₃₃ -R ₃₄ , R ₃₆ , R ₃₇ , R ₄₀ , R ₄₃ , R ₄₇ , R ₄₉ , R ₅₁ , R ₅₀ , R ₅₇ , R ₅₉ , R ₆₂ , R ₆₃ , R ₆₅ , R ₆₇ , R ₇₀ -R ₇₅ , R ₇₇ , R ₇₈ , R ₈₀ -R ₈₄ , R ₈₇ , R ₈₈ -R ₉₂ , R ₉₄ , R ₉₇ , R ₉₈ , R ₁₀₁ , R ₁₀₃ -R ₁₀₉ , R ₁₁₂ -R ₁₁₈ , R ₁₂₁ , R ₁₂₄ -R ₁₂₆ , R ₁₂₈ -R ₁₃₀	P ₁ -P ₄ , P ₆ , P ₈ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₃ , P ₁₅ , P ₁₉ , P ₂₀ , P ₂₁ , P ₂₃ , P ₂₅ , P ₃₀ , P ₃₂	۱۶	۱	۹۴/۱٪	۹۴/۱٪	۱/۵
۳	ارتقاء عملکرد	R ₆ , R ₁₀ , R ₁₃ , R ₂₅ , R ₃₀ , R ₄₀ , R ₅₂ , R ₅₉ , R ₆₀ , R ₇₀ , R ₇₁ , R ₇₃ , R ₇₇ , R ₈₀ , R ₈₂ , R ₈₄ , R ₉₅ , R ₉₇ , R ₁₀₄ , R ₁₀₈ , R ₁₀₉ , R ₁₁₄ , R ₁₂₅	P ₃ , P ₄	۱۵	۲	۸۸/۲٪	۸۸/۲٪	۳/۵
۴	صرفه‌جویی در زمان	R ₆ , R ₉ , R ₁₃ , R ₂₅ , R ₂₆ , R ₂₇ , R ₆₂ , R ₇₀ , R ₇₂ , R ₇₇ , R ₁₀₃ , R ₁₀₆ , R ₁₁₃ , R ₁₁₇ , R ₁₁₈ , R ₁₂₈ , R ₁₃₀	P ₁₄ , P ₂₀	۱۵	۲	۸۸/۲٪	۸۸/۲٪	۳/۵
۵	مدیریت ریسک	R ₂ , R ₇ -R ₉ , R ₁₉ , R ₂₀ , R ₂₃ , R ₂₅ , R ₄₀ , R ₄₁ , R ₄₄ , R ₄₇ , R ₅₅ , R ₅₇ , R ₅₉ , R ₆₂ , R ₇₀ -R ₇₂ , R ₇₄ , R ₇₅ , R ₇₇ , R ₇₈ , R ₉₀ , R ₉₁ , R ₁₀₀ ,	P ₃ , P ₄ , P ₁₁ , P ₂₀	۱۴	۳	۸۲/۳٪	۸۲/۳٪	۷/۵

ردیف	عنوان	پژوهش‌ها (Researchs)	مصاحبه با افراد (Persons)		با گویه‌ها موافق هستم		درصد توافق راند اول	درصد توافق راند دوم	ت.ع.
			بلی	خیر	بلی	خیر			
		R103, R104, R106, R107, R109, R110, R113-R115, R117, R125, R126, R123, R128							
۶	بهبود نظارت و کنترل	R3, R7, R13, R36, R106, R108, R113, R117, R125, R128	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۷/۵		
۷	حمایت از راهبرد کلی سازمان	R71, R73, R82, R87, R114, R117, R120, R122, R126, R130	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۷/۵		
۸	بهبود تصویر عمومی سازمان	R117	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۷/۵		
۹	کاهش تصدی‌گری دولت	R57, R79, R84, R87, R88, R106-R108, R112, R116, R124, R128	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۷/۵		
۱۰	بهبود کیفیت مدیریت	R13, R21, R23, R24, R33, R40, R57, R59, R64-R66, R68, R71, R72, R75, R81, R82, R84, R103, R107-R109, R112, R113, R117, R124, R126, R128, R130	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۷/۵		
۱۱	بهبود سطح آگاهی مدیران و منابع انسانی در ورزش	R3, R36, R76, R79, R112	۱۲	۵	۷۰/۵%	۷۰/۵%	۱۱		
گروه دلفی									
۱	معضل خصولتی (خصوصی‌سازی کاذب)	-	۱۶	۱	۹۴/۱%	۹۴/۱%	۱/۵		
۲	انتخاب نادرست امور برای برون‌سپاری (کارهایی که نباید برون‌سپاری شوند)	R21, R42, R115	۱۶	۱	۹۴/۱%	۹۴/۱%	۱/۵		
۳	وجود نداشتن یک فرآیند اجرایی کامل و روشن در برون‌سپاری	R34, R86 R30, R85	۱۵	۲	۸۸/۲%	۸۸/۲%	۳		
۴	از دست دادن مهارت‌ها، قابلیت‌ها، فعالیت اصلی و دانش کلیدی داخلی	R6, R17, R20, R30, R42, R76, R114, R117	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۵		
۵	ضعف نظام انگیزشی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	R33, R93, R95, R98, R100	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۵		
۶	تجربه منفی برون‌سپاری‌های انجام‌شده در سال‌های گذشته	R33	۱۴	۳	۸۲/۳%	۸۲/۳%	۵		
۷	کمبود برنامه‌های جامع، شفاف و مدون برای امور برون‌سپاری	R4, R13, R30, R34, R42, R86, R93, R94, R95, R98	۱۳	۴	۷۶/۴%	۷۶/۴%	۷		
۸	دشواری و کاهش نظارت، کنترل و ارزیابی	R9, R10, R11, R13, R19, R21, R30, R31, R34, R46, R49, R60, R62, R67, R71, R76, R85 -R87, R93, R102, R106, R108, R109, R113 -R115 R119, R125	۱۲	۵	۷۰/۵%	۷۰/۵%	۹		

۹	۷۰/۵٪	۷۰/۵٪	۵	۱۲		R ₆₂ , R ₁₁₅	وابستگی فعالیت‌های برون‌سپاری شده و فعالیت‌های داخلی شرکت به یکدیگر	۹
۹	۷۰/۵٪	۷۰/۵٪	۵	۱۲		R ₃₀ , R ₈₅ , R ₁₀₄ , R ₁₀₉	کاهش انگیزه‌ها در هنگام اجرای پروژه	۱۰
-	-	۶۴/۷٪	۶	۱۱	P ₂ , P ₁₄	R ₁₃ , R ₈₆ , R ₉₃ , R ₁₀₂	ضعف دانشی مدیران در خصوص مبانی برون‌سپاری	۱۱
-	-	۶۴/۷٪	۶	۱۱	-	R ₃₀ , R ₆₂ , R ₈₅ , R ₁₀₂ , R ₁₁₄ , R ₁₁₉	تهدید تغییر در اهداف و مدیریت پروژه	۱۲
-	-	۵۸/۸٪	۷	۱۰	P ₄ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₂₀ , P ₁₇ , P ₃₁ , P ₃₃ , P ₃₄	R ₇ , R ₁₁ , R ₁₅ , R ₂₀ , R ₃₀ , R ₄₀ , R ₄₁ , R ₆₂ , R ₇₁ , R ₈₉ , R ₉₈ , R ₉₃ , R ₉₅ , R ₁₀₀ , R ₁₀₁ , R ₁₀₂ , R ₁₀₄ , R ₁₂₂	ضعف مدیریت	۱۳
-	-	۵۸/۸٪	۷	۱۰	P ₁₄ , P ₃₃	R ₁₃ , R ₁₇ , R ₃₀ , R ₄₂ , R ₆₂ , R ₈₅ , R ₈₆ , R ₉₃ , R ₁₀₀ , R ₁₀₂ , R ₁₁₅ , R ₁₁₈	امکان‌سنجی نکردن (استفاده نکرده از مشاور و کارشناس در امر تصمیم‌گیری)	۱۴
-	-	۵۸/۸٪	۵	۱۰	-	R ₁₃ , R ₃₀ , R ₆₂ , R ₈₆ , R ₁₀₀	تعریف نادرست هدف	۱۵
-	-	۵۲/۹٪	۸	۹	P ₁₄ , P ₁₇	R ₉₃	اتلاف منابع مالی به دلیل ضعف مدیریت	۱۶
-	-	۲۹/۴٪	۱۲	۵	-	R ₂ , R ₆₂ , R ₈₆	تأثیر منفی بر مدیریت زمان	۱۷

در مرحله کمی، به‌منظور مدل‌سازی و نمایش گرافیکی و همچنین تأیید دقیق‌تر و سنجش اثر گویه‌های تأیید شده از مرحله کیفی، پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ای در مقیاس پنج ارزشی لیکرت تهیه و توزیع گردید. اطلاعات جمع‌آوری شده، در نرم‌افزار PLS Smart3 مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها نیازمند ارزیابی برازش مدل می‌باشد که توسط سه روش برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود.

برازش مدل اندازه‌گیری از سه عامل ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تشکیل می‌شود. بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۶ و شکل ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۶: ضرایب بارهای عاملی

بارهای عاملی	گویه‌ها	بارهای عاملی	گویه‌ها
۰/۷۴۸	ch2	۰/۵۹۱	o1
۰/۷۲۳	ch3	۰/۶۲۵	o2
۰/۶۸۱	ch4	۰/۶۵۹	o3
۰/۷۲۸	ch5	۰/۶۷۶	o4
۰/۷۴۳	ch6	۰/۶۹۶	o5
۰/۶۹۹	ch7	۰/۶۹۱	o6
۰/۷۲۵	ch8	۰/۶۶۷	o7
۰/۷۳۵	ch9	۰/۷۳۵	o8
۰/۷۵۶	ch10	۰/۷۳۴	o9
۰/۸۷۷	Out1	۰/۷۴۱	o10
۰/۸۸۱	Out2	۰/۷۰۴	o11
۰/۸۸۵	Out3	۰/۶۹۱	ch1

اعداد ضرایب بارهای عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ بود؛ بدین ترتیب واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول می‌باشد. جهت تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوا (با نظرسنجی از ۱۰ نفر خبره)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب تعیین شد. در جدول ۷، نتایج پایایی و روایی آورده شده است.

جدول ۷: نتایج پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
برون‌سپاری	۰/۸۵۶	۰/۹۱۲	۰/۷۷۶
مدیریتی	۰/۷۴۹	۰/۸۸۸	۰/۷۹۹
فرصت‌ها	۰/۸۸۶	۰/۹۰۷	۰/۵۰۰
چالش‌ها	۰/۸۹۹	۰/۹۱۶	۰/۵۲۳

با توجه به این که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و روایی همگرا ۰/۵ و بالاتر به دست آمدند، این معیارها مناسب بوده و برازش مدل اندازه‌گیری تأیید می‌گردد. همچنین از روایی واگرا جهت اطمینان بخشی به کار استفاده شد؛ روایی واگرا ریشه دوم جزر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد که در جدول ۸، قابل مشاهده بوده و مورد تأیید است.

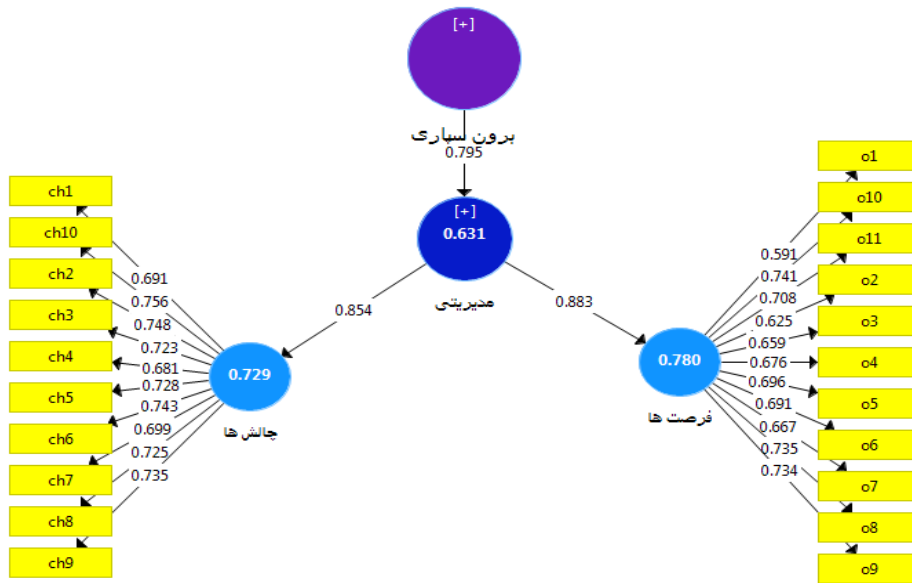
جدول ۸: نتایج روایی واگرا

سازه‌ها	برون‌سپاری	فرصت	مدیریتی	چالش
برون‌سپاری	۰/۸۸۱			
فرصت‌ها	۰/۵۷۵	۰/۶۸۵		
مدیریتی	۰/۷۹۷	۰/۸۸۳	۰/۸۹۴	
چالش‌ها	۰/۸۱۲	۰/۵۵۷	۰/۸۵۴	۰/۷۲۳

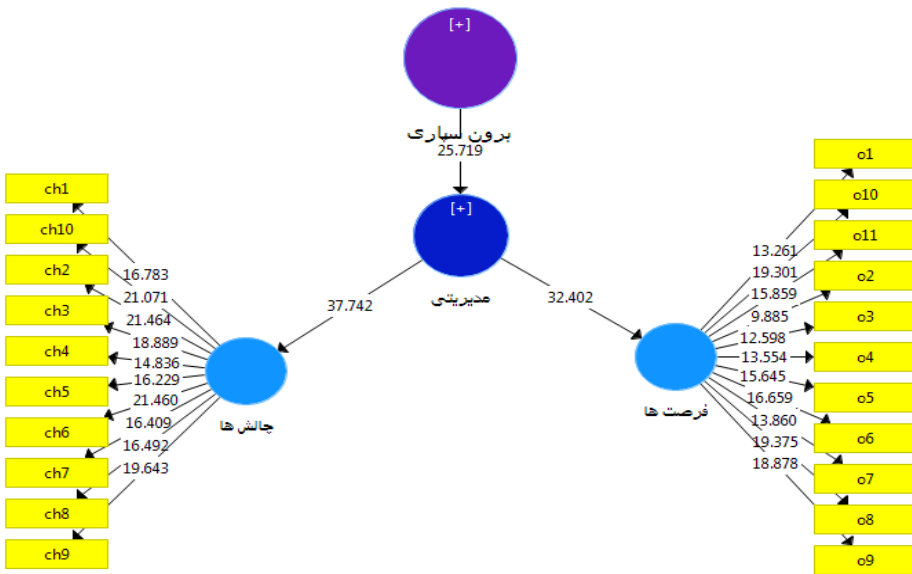
جهت بررسی برازش مدل ساختاری به معناداری کلیه مسیرهای مدل و معیار R^2 توجه می‌شود. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که کلیه مسیرهای مدل معنادار شده و برای معیار R^2 مقدار ۰/۶۳۱ به دست آمد، برازش مدل ساختاری در سطح قوی مشخص می‌شود. در جدول ۹، برازش کلی مدل ارائه می‌گردد؛ که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۰۹ برازش کلی مدل پژوهش در سطح قوی را نشان می‌دهد.

جدول ۹: نتایج برازش مدل کلی

GOF	R^2	Communtality	سازه‌ها
۰/۵۰۹	۰/۶۳۱	۰/۵۲۶	برون‌سپاری
		۰/۳۵۶	مدیریتی
		۰/۳۵۸	فرصت‌ها
		۰/۴۱۱	چالش‌ها



شکل ۱: مدل ساختاری همراه با ضرایب مسیر



شکل ۲: مدل ساختاری همراه با ضرایب معناداری

جهت سنجش رابطه بین متغیرها، از اعداد معناداری تی استفاده می شود. شکل ۲ و جدول ۱۰، ضرایب معناداری تی فرصت‌ها و چالش‌های اقتصادی بر برون سپاری حاصل از معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: نتایج رابطه‌ی مستقیم و ضرایب معناداری عوامل مدل پژوهش

روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
برون سپاری مدیریتی ←	۰/۷۹۵	۲۵/۷۱۹	تأیید
مدیریتی فرصت‌ها ←	۰/۸۸۳	۳۲/۴۰۲	تأیید
مدیریتی چالش‌ها ←	۰/۸۵۴	۳۷/۷۴۲	تأیید

با توجه به جدول ۱۰، مقادیر تی بیشتر از ۲/۵۸ بود و هر دو رابطه با سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأیید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌های ورزشی در جهان از راهبرد برون‌سپاری استفاده می‌کنند تا امور غیرضروری که تاکنون با صرف هزینه بیشتر در داخل سازمان انجام می‌شد به بخش متخصص بیرون سازمانی سپرده شود. استفاده از توان بخش خارج سازمانی خود نیازمند مدیریت قوی در حوزه برون‌سپاری در سازمان است تا از بروز هرگونه مشکلی در اجرای این فرایند جلوگیری شود. این پژوهش تلاش دارد با استفاده از پیشینه و نظرات نخبگان به شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در صنعت ورزش بپردازد. تا فرصت‌ها به‌عنوان راه‌هایی برای توسعه برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در ورزش معرفی شود و همچنین با شناسایی چالش‌ها، موانع و مشکلاتی که بر سر راه توسعه برون‌سپاری بخش ورزش قرار دارد، نسبت به برطرف یا کاهش آن برنامه‌ریزی و اقدام شود تا مدیران سازمان‌های ورزشی بتوانند توانایی لازم را جهت انتخاب استراتژی مناسب برای برون‌سپاری و خصوصی‌سازی فعالیت‌های خویش پیدا کنند.

مطابق جدول ۵، ۱۱ فرصت و ۱۰ چالش درصد توافق بالای ۷۰٪ گروه دلفی را به‌دست آوردند و از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS³ ضریب اثر هر یک از آنها بررسی شد (شکل شماره ۱ و ۲). در بخش فرصت‌های برون‌سپاری به ترتیب تمرکز بر روی کسب و کار اصلی، افزایش بهره‌وری، ارتقاء عملکرد، صرفه‌جویی در زمان، مدیریت ریسک، بهبود نظارت و کنترل، حمایت از راهبرد کلی سازمان، بهبود تصویر عمومی سازمان، کاهش تصدی‌گری دولت، بهبود کیفیت مدیریت، بهبود سطح آگاهی مدیران و منابع انسانی در ورزش شناسایی و بررسی شدند. طبق اجماع نظری خبرگان، مهم‌ترین فرصت تمرکز بر وظایف، تکالیف و مأموریت‌های اصلی بخش دولتی مشخص شد و در معادلات ساختاری اثر آن تأیید گردید. در واقع برون‌سپاری را به‌عنوان تصمیم راهبردی یک سازمان برای جلوگیری از انجام فعالیت غیرضروری در داخل سازمان، تعریف کرده‌اند (توانا و همکاران، ۲۰۱۶)، با این کار سازمان می‌تواند بر روی کسب و کار اصلی خود که در آن دارای مهارت و دانش عمیق است، تمرکز کند (نورزایی و همکاران^۱، ۲۰۱۶). اسکور و کوسوسکی^۲ (۲۰۱۹) نیز عنوان کردند برون‌سپاری امکان واکنش سریع به نوسانات بازار را فراهم می‌کند و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد بر کسب و کار اصلی خود تمرکز کنند. این نتایج با پژوهش‌های ژانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، مراک و همکاران^۴ (۲۰۱۸) و موتاسب و همکاران^۵ (۲۰۱۸) همسو بود. بدین ترتیب با توسعه برون‌سپاری بسیاری از وظایف حاشیه‌ای سازمان‌های ورزشی دولتی که منابع زیادی هم به خود اختصاص می‌دهد؛ به بخش خصوصی سپرده می‌شود و سازمان زمان و توان کافی را برای پرداختن به وظایف، تکالیف و مأموریت‌های اصلی خویش پیدا می‌کند.

فرصت بعدی افزایش بهره‌وری در صنعت ورزش می‌باشد. بهره‌وری از مجموع کارایی و اثربخشی حاصل می‌گردد که کارایی نگاه به درون سازمان و نحوه صرف منابع و اثربخشی نگاه به بیرون سازمان و میزان تأثیر بر جامعه و مشتریان دارد. راهکار برون‌سپاری گاهی در جهت دستیابی به اثربخشی بیشتر و گاهی در جهت حصول کارایی بیشتر به‌کار گرفته می‌شود. با برون‌سپاری امور، مدیران زمان کافی را برای پرداختن به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان پیدا می‌کنند که این امر اثر مستقیم بر افزایش بهره‌وری سازمان دارد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۱). از سال ۱۹۸۰، بسیاری از سازمان‌ها برخی از فعالیت‌های خود را به‌منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، از داخل سازمان به بیرون سازمان انتقال می‌دادند (فروغی و مصطفی‌ای، ۲۰۱۷). دولت با برون‌سپاری و استفاده از بخش خصوصی در ورزش می‌تواند هزینه‌ها را مدیریت و موجب بهبود بهره‌وری گردد ناصح^۶ (۲۰۱۳)، ساوینو (۲۰۱۶)، کریمی گوارشکی و همکاران (۱۳۹۲) و دری نوکرانی و سبحانی‌فرد (۱۳۹۰) در پژوهش خود به افزایش بهره‌وری در اثر اجرای برون‌سپاری اشاره کردند. از آنجایی که از مهم‌ترین وظایف مدیران ورزشی

1. Noorzai, et al.
2. Scur & Koloski
3. Zhang, et al.
4. Mrak, et al.
5. Montaseb, et al.
6. Nasseh

ارتقای سطح بهره‌وری در ورزش می‌باشد با توجه به مفهوم بهره‌وری مدیران می‌توانند با استفاده از توان و تخصص نیروهای خارج سازمانی به کارایی و اثربخشی مناسب دست یابند.

ارتقاء عملکرد در سازمان‌های ورزشی عامل دیگر است. محیط تجاری در دنیای امروز بسیار پیوسته و مسائل مربوط به کسب و کار به سرعت در حال تغییر و به‌طور فزاینده پیچیده می‌شوند. در این بین سازمان‌ها به دنبال راهبردهایی برای ارتقای عملکردشان هستند (رضوی و همکاران، ۲۰۱۸). آگبورو و همکاران (۲۰۱۷) برون‌سپاری را راهی نوین می‌دانند که در بسیاری از فعالیت‌های بازار محور موجب همگامی سازمان با تغییرات سریع و ایجاد توان پاسخ‌گویی به تنوع تقاضای بازار می‌گردد و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. در بسیاری از پژوهش‌ها از جمله فروغی و مصطفی‌ای (۲۰۱۷) و کاموریو و بادن فولر (۲۰۱۶) اشاره شده که سازمان به‌وسیله راهبرد برون‌سپاری می‌تواند هزینه‌ها و خطرات را کاهش دهد و به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد کسب و کار دست یابد. برون‌سپاری با کوچک و چابک سازی سازمان، دسترسی به منابع خارجی، مدیریت وظایف مشکل و تقسیم ریسک سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌گردد. از طرفی لی و کیم^۱ (۲۰۱۰) عنوان می‌کنند که بین برون‌سپاری و عملکرد سازمان رابطه U معکوس وجود دارد؛ در واقع برون‌سپاری اثرات غیرخطی دارد که در آن بیش‌ازحد و یا کمی استفاده از برون‌سپاری برای عملکرد سازمان مضر است. این چشم‌انداز اهمیت هر دوروی یک سکه را افزایش می‌دهد و مدیران را به ارزیابی مزایا و معایب برون‌سپاری برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری فرآیند برون‌سپاری دعوت می‌کند؛ که اگر این ارزیابی به‌درستی انجام نشود پیامدهایی همچون از دست دادن مهارت‌ها، قابلیت‌ها، فعالیت اصلی و دانش کلیدی داخلی سازمان را به همراه دارد که در بخش چالش‌ها به این‌گونه اشاره شده است.

فرصت دیگر به این نکته اشاره دارد که برون‌سپاری و خصوصی‌سازی با صرفه‌جویی در زمان، به مدیران سازمان‌های دولتی ورزشی کمک می‌کند به فعالیت‌های اصلی خود سرعت بخشیدند و موجب بهبود عملکرد ورزشی شوند. مصاحبه شماره ۱۴ عنوان کرد که «برون‌سپاری در یک سازمان ورزشی باعث صرفه‌جویی در هزینه و زمان می‌شود. در این راهبرد نیازی نیست برای هر کاری فردی متخصص را به‌صورت تمام‌وقت استخدام کرد. بسیار دیده شده که کارمندان رسمی مدتی از ساعات کاری را به وقت‌گذرانی می‌گذرانند و برای همان زمان‌های صرف شده هم دستمزد دریافت می‌کنند. سازمان‌های ورزشی می‌توانند امورشان را به فرد یا گروهی از متخصصین که تعهد بالایی کاری دارند برون‌سپاری نمایند بدین‌گونه در زمان و بودجه صرفه‌جویی خواهد شد». مصاحبه شماره ۲۰ نیز به این نکته اشاره کرده بود.

بهبود مدیریت ریسک در صنعت ورزش پس از برون‌سپاری و خصوصی‌سازی اتفاق می‌افتد. مهرگان و همکاران (۱۳۹۰) در ارائه یک مدل تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار، مدیریت ریسک را یکی از معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان عنوان کردند که به توانایی تأمین‌کننده در ارائه برنامه‌ها و اتفاقات پیش‌بینی نشده اشاره دارد. مدیریت ریسک فرایند شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک‌های بالقوه است. ساوینو (۲۰۱۶) تقسیم ریسک را یکی از دلایل اصلی استفاده مداوم و رشد سریع برون‌سپاری عنوان می‌کند. دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۶) مشارکت بخش خصوصی - دولتی توافق بین یک سازمان دولتی و یک‌نهاد خصوصی است که از طریق آن مهارت‌ها و دارایی‌های طرفین همچنین ریسک‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود. با وجود این‌که نتایج این پژوهش و پژوهش‌های اشاره شده به بهبود مدیریت ریسک از طریق تقسیم آن با بخش خصوصی اشاره می‌کند اما مونتازب و همکاران (۲۰۱۸) بر این نکته تأکید دارند که برون‌سپاری می‌تواند مزایای زیادی را به ارمغان بیاورد و برخی از مدیران حتی آن را بدون ریسک می‌دانند اما همواره خطرات، روی دیگر سکه هستند. طیف وسیعی از خطرات برون‌سپاری در پژوهش‌های مختلف مشخص شده است و خطرات آن از شکست‌های جزئی تا پیامدهای فاجعه‌بار را شامل می‌گردد. خطرات برون‌سپاری ممکن است از منبع تأمین‌کننده، محیط کسب و کار و یا از خود سازمان‌های برون‌سپاری باشد. این موضوع با پژوهش‌های توانا و همکاران (۲۰۱۶) و رضایی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌سو می‌باشد. لذا اگرچه راهبرد برون‌سپاری در صنعت ورزش مخاطرات مربوط به کمبود منابع داخلی را به حداقل می‌رساند؛ که این

منابع شامل منابع انسانی همچون نیروی کار متخصص، منابع مالی چون تجهیزات و امکانات ورزشی، منابع فناوری و اطلاعات می‌باشد که می‌توان از طریق مشارکت با بخش خصوصی تأمین نمود. از طرف دیگر ضروری است قبل از تصمیم به برون‌سپاری انواع ریسک‌ها همچون ریسک حمل، مالیاتی، قیمت‌گذاری آینده پیمانکار، ریسک مربوط به مشاغل فصلی و غیره به‌درستی مورد بررسی قرار بگیرند.

به بهبود کیفیت مدیریت در سازمان‌های ورزشی در اثر اجرای راهبرد برون‌سپاری در بخش فرصت‌ها اشاره شد. یافتن روش‌های بهینه برای مدیریت اقتصادی امور یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌های دولت‌ها در جهان می‌باشد. در بسیاری از کشورها به‌ویژه در کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته، دخالت دولت در بسیاری از امور منجر به مشکلاتی همچون افزایش هزینه‌ها، ایجاد مؤسسات موازی، نداشتن مدیریت صحیح، کاهش بهره‌وری و به هم خوردن تعادل اقتصادی شده است. رویکرد برون‌سپاری و استفاده از توان بخش خصوصی از راهبردهای اساسی برای حل این مشکل می‌باشد که می‌تواند منجر به بهبود کیفیت مدیریت در سازمان‌ها شود (امانی و همکاران، ۲۰۱۴). کشر و سلیمانی (۱۳۹۱) در بررسی ارتباط بین اجرای برنامه خصوصی‌سازی و توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان یکی از مواردی که گزارش کردند وجود رابطه معنادار بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی و میزان کارایی و بهینه‌سازی واحدهای مدیریتی سازمان‌های ورزشی بود. از طرفی افشان و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی نتایج نشان دادند که برون‌سپاری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی می‌تواند تأثیر منفی بر مدیریت و مسائل ارتباطی داشته باشد و ممکن است باعث تضعیف روحیه کارمندان و ایجاد ناکارایی میان کارمندان و مدیرانی که با آنها آشنا نیستند، گردد. بدون شک یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت سازمان‌های ورزشی بهبود کیفیت مدیریت این سازمان‌ها است. مدیران می‌توانند سیستم مدیریت خود را با استفاده از توان بخش‌های خارج سازمانی بهبود ببخشند اما برای اینکه به نتیجه دلخواه برسند باید به عوامل مدیریتی مؤثر بر برون‌سپاری کاملاً واقف باشند و تنها به روش‌های سنتی مدیریت اکتفا نکنند.

فرصت بعدی بهبود نظارت و کنترل است. محمودی و همکاران (۱۳۹۲) در مقایسه استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی شهر تهران عنوان کردند که نظارت و ارزیابی عملکرد، شیوه انجام فعالیت‌ها و نحوه مدیریت در استخرهای خصوصی بهتر از استخرهای دولتی گزارش شد. با اجرای خصوصی‌سازی طبق سیاست‌های کلی اصل ۴۴، زمینه رقابت‌پذیری در صنعت ورزش برای بخش خصوصی فراهم می‌گردد و تصدی‌گری دولت خاتمه یافته که کاهش تصدی‌گری دولت به‌عنوان یکی از فرصت‌ها در جدول ۵، قید شده است؛ بدین ترتیب دولت فرصت کافی پیدا خواهد کرد تا به مسئولیت اصلی خود که اقدامات نظارتی یکی از مهم‌ترین آنها است، بپردازد. حمایت از راهبرد کلی سازمان فرصت دیگری است که در زمینه برون‌سپاری شناسایی شد. ساوینو (۲۰۱۶) از جمله دلایل اصلی استفاده مداوم از برون‌سپاری را حمایت از راهبرد کلی سازمان عنوان می‌کند. راهبرد کلی سازمان ابزاری برای تشریح چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت یک سازمان است. مصاحبه شماره ۱۸، عنوان کرد که «راهبرد برون‌سپاری، سازمان را برای نیل به مزیت رقابتی و تحقق موفقیت در سطح سازمان و یا بخشی از آن حمایت می‌کند».

بهبود تصویر عمومی سازمان نیز یکی دیگر از فرصت‌های برون‌سپاری می‌باشد. دری نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۰) در طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر فعالیت‌های سازمانی، بهبود تصویر عمومی سازمان را یکی از اثرات برون‌سپاری عنوان کردند. در مصاحبه شماره ۲۱ اشاره شد که «با برون‌سپاری، سازمان ورزشی می‌تواند از دانش، تجربه، خلاقیت و منابع مالی بخش خصوصی بهره‌مند شود که منجر به بهبود کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان می‌گردد بدین ترتیب تصویر خوبی از سازمان ورزشی در ذهن افراد نقش می‌بندد». آخرین فرصتی که شناسایی گردید بهبود سطح آگاهی مدیران و منابع انسانی در ورزش است. بر اساس نتایج این پژوهش توسعه برون‌سپاری و استفاده از تخصص و دانش بخش خصوصی موجب به اشتراک گذاشتن اطلاعات و انتقال دانش خواهد شد که سطح آگاهی مدیران و منابع انسانی در ورزش را بالا می‌برد. این نتایج با پژوهش‌های آگورو و همکاران (۲۰۱۷) و کاموریو و بادن فولر (۲۰۱۶) همسو است.

گرچه برون‌سپاری فرصت‌های خوبی را برای سازمان‌های ورزشی به‌وجود می‌آورد، اما مدیران نباید از چالش‌های این فرایند غافل باشند؛ لذا شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی چالش‌های برون‌سپاری و در ادامه برنامه‌ریزی جهت مدیریت چالش‌ها و

اقدامات اصلاحی از ضرورت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. مطابق جدول ۵، ۱۷ چالش شناسایی شد که تنها ۱۰ چالش درصد توافق بالای ۷۰٪ گروه دلفی را به‌دست آوردند و از طریق مدل یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS ۳ ضریب اثر هر یک از آنها تأیید شد (شکل شماره ۱ و ۲)؛ که شامل معضل خصولتی، انتخاب نادرست امور برای برون‌سپاری، وجود نداشتن یک فرآیند اجرایی کامل و روشن در برون‌سپاری، از دست دادن دانش کلیدی داخلی، ضعف نظام انگیزشی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، تجربه منفی برون‌سپاری‌های انجام شده در سال‌های گذشته، کمبود برنامه‌های جامع، شفاف و مدون برای امور برون‌سپاری، دشواری و کاهش نظارت، کنترل و ارزیابی، وابستگی فعالیت‌های برون‌سپاری شده و فعالیت‌های داخلی شرکت به یکدیگر، کاهش انگیزه‌ها در هنگام اجرای پروژه، بودند.

چالش پدیدار شدن معضل خصولتی در اولویت اول قرار گرفت. واژه خصولتی از ترکیب دو کلمه «خصوصی» و «دولتی» به‌وجود آمده است. معضل خصولتی به دولتی‌هایی اشاره دارد که با سوءاستفاده از قوانین واگذاری، شرکت‌هایی را به اسم بخش خصوصی راه‌اندازی می‌کنند که از نظر قانونی خصوصی به‌شمار می‌آیند اما در واقع همان دولتی تغییر چهره داده شده است؛ که از قدرت حاکمیتی‌اش استفاده می‌کند. در چنین شرایط ناعادلانه‌ای بخش خصوصی توان رقابتی خود را از دست می‌دهد و مسیر برون‌سپاری دچار مشکل می‌شود. در واقع معضل خصولتی ریشه در فساد اداری دارد. دهقان و همکاران (۱۳۹۸) فساد اداری را استفاده غیرقانونی از اختیارات اداری - دولتی برای نفع شخصی معرفی می‌کنند که موجب هدایت نادرست منابع به سمت فعالیت‌های نادرست جهت رسیدن به درآمدهای سهل‌الوصول می‌شود و زمینه رکود را در تمامی ابعاد به‌وجود می‌آورد. امیری و همکاران (۱۳۹۲) در بخش موانع سیاسی - حقوقی خصوصی‌سازی در ورزش، در پژوهش خود به مسائلی چون؛ تبدیل ورزش به منبعی درآمدزا برای عده‌ای خاص و واگذاری‌های سودآور به وابستگان تصمیم‌گیرندگان، اشاره کرده‌اند. لذا برای مقابله با این معضل توجه به اموری چون پرهیز از واگذاری امور به افراد وابسته به سازمان، نظارت بیشتر در امر واگذاری‌ها و ردیابی امور مالی مرتبط با برون‌سپاری ضروری می‌باشد.

چالش بعدی انتخاب نادرست امور برای برون‌سپاری، در واقع کارهایی که نباید برون‌سپاری شوند. در مصاحبه شماره ۱۷ عنوان شده است که «زمانی که صحبت از برون‌سپاری در ورزش به میان می‌آید، انتخاب یک مشاور صحیح و مناسب، مهم‌ترین گام است؛ این مشاور باید ارتباطات آتی بخش دولتی و خصوصی را پیش‌بینی و تنظیم نماید. به همین دلیل، مشاوران تأثیر به‌سزایی بر حصول موفقیت یا تجربه شکست در فرآیند برون‌سپاری دارند. یک سازمان ورزشی باید با دریافت مشاوره از یک شخص ثالث، اموری را برای برون‌سپاری انتخاب نمایند که به نفع سازمان بوده و در پیشبرد ورزش کشور مؤثر باشد؛ بنابراین بهره‌مندی مدیران ورزشی از مشاوران مجرب جهت شفاف‌سازی و تلفیق نیازمندی‌های فعلی و آتی سازمان ورزشی بسیار حائز اهمیت می‌باشد چرا که در تصمیم درست برون‌سپاری امور نقش بسیار مهمی دارد. وجود نداشتن یک فرآیند اجرایی کامل و روشن در برون‌سپاری چالش دیگری است که در این پژوهش شناسایی گردید. در مصاحبه شماره ۲ عنوان شد که «در خصوص برون‌سپاری در ورزش روش‌های اجرایی مدونی وجود ندارد که در واقع روش اجرایی راه مشخص برای انجام فرآیند برون‌سپاری ورزشی را نشان می‌دهد. روش اجرایی دید کلی از فرآیند برون‌سپاری را ایجاد کرده و چگونگی اجرای وظایف دو طرف قرارداد را مشخص می‌کند؛ لذا تدوین روش اجرایی برون‌سپاری در ورزش باید مورد توجه مدیران و مسئولان عرصه ورزش قرار بگیرد.

چالش بعدی از دست دادن مهارت‌ها، قابلیت‌ها، فعالیت اصلی و دانش کلیدی داخلی قید شده است. الهی و همکاران (۱۳۹۰) زمانی که یک سازمان بخشی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کند، اطلاعات مربوط به آن وظایف و فعالیت‌ها را با بخش خصوصی به اشتراک می‌گذارد. این احتمال وجود دارد که بخش خصوصی این اطلاعات را با رقبای سازمان واگذار کننده به اشتراک بگذارد و یا این که به آنها بفروشد؛ بنابراین مدیریت سازمان ورزشی باید دقت کند تا امور خود را به بخش خصوصی قابل اعتماد واگذار نماید. ضعف نظام انگیزشی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی چالش دیگری است که این پژوهش بدان رسیده است. ضعف نظام انگیزشی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی دیگر چالشی بود که بررسی شد. امیری و همکاران (۱۳۹۲) عنوان کردند که متأسفانه در ورزش از طرف سازمان‌های دولتی به حضور جدی و فعالیت بخش خصوصی

اهمیت چندانی نمی‌دهند؛ همچنین مشوق‌های مالی و مالیاتی به‌منظور تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش وجود ندارد. چاره این مشکل ارائه چشم‌اندازی انگیزشی همراه با حمایت‌ها و مشوق‌های مالی و مالیاتی برای جلب توجه بخش خصوصی توانمند در ورزش می‌باشد.

تجربه منفی برون‌سپاری‌های انجام شده در سال‌های گذشته نکته دیگری که در زمینه تجربیات گذشته مطرح است ترسی است که از شکست واگذاری‌های انجام شده در گذشته به‌وجود آمده است که این ترس مانع مشارکت بخش خصوصی و دولتی می‌گردد (تجری و همکاران، ۲۰۱۴). به این نکته در مصاحبه‌های ۲۱ و ۳۰ اشاره شده بود؛ اما نباید فراموش شود که همیشه شکست پله‌ای است برای موفقیت، بنابراین به‌جای عقب‌نشستن باید از تجربیات گذشته استفاده کرد مشکلات را بررسی و راه‌های جدید موفقیت را کشف نمود. کمبود برنامه‌های جامع، شفاف و مدون برای امور برون‌سپاری از دیگر چالش‌ها می‌باشد. امیری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به فقدان راهبرد و برنامه‌ریزی مدون در عرصه ورزش اشاره داشتند.

دشواری و کاهش نظارت، کنترل و ارزیابی چالش بعدی است. الهی و همکاران (۱۳۹۰) اندازه‌گیری عملکرد بخش خصوصی در برون‌سپاری نیازمند نظارت دقیق بر فعالیت‌های بخش خصوصی و کنترل مداوم عملیات آن است که کاری دشوار و نیازمند صرف هزینه‌های زیاد می‌باشد؛ اما همان‌گونه که رجبی مسرور و جهانبخشی (۱۳۹۴) عنوان کردند نتیجه برون‌سپاری تنها با مدیریت و بررسی عملکرد قابل دستیابی است. نداشتن روال‌های دقیق برای ارزیابی مستمر فرآیند برون‌سپاری شده و مدیریت مسائل پیش‌آمده، شکست برون‌سپاری را آن هم پس از صرف هزینه هنگفت و زمان طولانی به همراه خواهد داشت. علی‌رغم دشواری امر نظارت، کنترل و ارزیابی مدیران سازمان‌های ورزشی باید تمام تلاش خود را برای بهبود فرایند نظارتی بر امور برون‌سپاری شده داده باشند تا با شکست مواجه نشوند. آنها می‌توانند یک نهاد نظارتی مستقل و پاسخگو بر اجرای صحیح فرایند برون‌سپاری تشکیل دهند.

چالش بعدی وابستگی فعالیت‌های برون‌سپاری شده و فعالیت‌های داخلی شرکت به یکدیگر می‌باشد. الهی و همکاران (۱۳۹۰) هنگامی که میان فعالیت‌های برون‌سپاری شده و فعالیت‌های داخلی سازمان، وابستگی زیادی وجود داشته باشد نیاز است هماهنگی بیشتری بین فعالیت‌های برون‌سپاری شده و فعالیت‌های داخلی که خود مستلزم صرف هزینه‌های زیاد است. کاهش انگیزه‌ها در هنگام اجرای پروژه، چالشی است که خوانساری و شیرمحمدی (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود به‌عنوان مخاطره برون‌سپاری بدان اشاره کردند. مسائلی همچون نداشتن ثبات اقتصاد ملی و متحمل شدن هزینه‌های اضافی برای بخش خصوصی و از طرفی حمایت ناکافی از سوی سازمان دولتی و قوانین محدودکننده و مالیات‌های سنگین، منجر به کاهش انگیزه بخش خصوصی در هنگام اجرای پروژه می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، قبل از شروع فرایند برون‌سپاری بایستی تمام جوانب و شرایط سازمان ورزشی و فرصت‌ها و چالش‌های احتمالی مورد بررسی قرار گیرد و الگوی مناسبی طراحی شود که بتواند با در نظر گرفتن مجموع این شاخص‌ها تصمیم‌گیری مناسبی را برای مدیران سازمان‌های ورزشی امکان‌پذیر نماید. در همین راستا به مدیران محترم سازمان‌های ورزشی دولتی توصیه می‌شود با دیدگاه مبتنی بر عدم تمرکز در کارها به انجام اصلاحات ساختاری بپردازند تا بستر برون‌سپاری در ورزش با از بین بردن ساختارهای سنتی و غیر منعطف، فراهم گردد. مدیران ورزشی برای بهبود مدیریت ریسک ابتدا باید درک درستی از عوامل و زمینه‌هایی که منجر به خطر و ریسک می‌شود داشته باشند و سپس بر اساس این شناخت به انتخاب راهبردهای مقابله با ریسک‌ها بپردازند که یکی از این راهبردهای مؤثر، برون‌سپاری امور پرهزینه و غیرضروری به خارج از سازمان و استفاده از توان و تخصص بخش خصوصی است. همچنین مدیران می‌توانند به تدوین اهداف و برنامه‌های جامع و راهبردی مرتبط با برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در ورزش با استفاده از تجربیات برون‌سپاری در سال‌های گذشته بپردازند و نظام کنترل و نظارتی کارآمد و قوی در امر واگذاری‌ها ایجاد کنند تا به ردیابی دقیق امور مالی مرتبط با برون‌سپاری پرداخته و از به‌وجود آمدن فسادهای اداری همچون معضل خصولتی جلوگیری شود. مدیران سازمان‌های ورزشی با راهنمایی مشاوران مجرب از کارشناسان فنی، باتجربه، تحصیل کرده و آگاه جهت واگذاری فضاهای ورزشی استفاده نمایند و کلام آخر این که تحقق برون‌سپاری و واگذاری امور در سازمان‌های ورزشی دولتی موجب می‌گردد تا زمان و توان کافی برای پرداختن به

وظایف، تکالیف و مأموریت‌های اصلی بخش دولتی فراهم گردد و این امر موجب بهبود عملکرد و همچنین افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها و در نتیجه رشد ورزش کشورمان می‌گردد.

منابع

- اسدی، حسن؛ فرزبانی، فاتح؛ فراهانی، ابوالفضل و یوسفی، حسینعلی (۱۳۹۴). «اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵): ۴۷-۵۵.
- امیری، مجتبی؛ نیری، شهرزاد؛ صفاری، مرجان و دلبری راغب، فاطمه (۱۳۹۲). «تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش»، نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۴): ۱۰۶-۸۳.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). «روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت»، دانش مدیریت، ۲۱(۸۱): ۱۹-۳۶.
- الهی، شعبان؛ کلانتری، نادیا و شایان، علی (۱۳۹۰). «شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های موجود در انواع برون‌سپاری فناوری اطلاعات در ایران»، دانش و فناوری، ۱(۴): ۱-۳۰.
- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا و فروغی‌پور، حمید (۱۳۹۹). «تأثیر برون‌سپاری اماکن و تجهیزات بر چابکی سازمانی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در افق ۱۴۰۴ (با رویکرد مدل‌سازی ساختاری)»، آینده پژوهشی مدیریت، ۳۱(۳): پیاپی ۱۲۲.
- خادمی، علی؛ ماجدی، نیما و نادری نصب، مهدی (۱۳۹۷). «تدوین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴): ۱۷-۴۰.
- خوانساری، سید احسان و شیرمحمدی، مهدی (۱۳۹۴). «بررسی و اولویت‌بندی مخاطرات برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (مطالعه موردی: پروژه‌های زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات)»، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۷(۱): ۶۹-۸۴.
- دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و کیائی، پریسا (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه مشارکت بخش خصوصی-دولتی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۹: ۳۳-۴۹.
- دری نوکرانی، بهروز و سبحانی‌فرد، یاسر (۱۳۹۰). «طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر فعالیت‌های سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸(۸): ۱۳۷-۱۲۳.
- دهقان، سیدامین؛ خبیری، محمد؛ حسینی، میرابراهیم؛ عبداللهی، سیدمجید و قنبری؛ مهدی (۱۳۹۸). «رابطه روابط سیاسی و فساد اداری با برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۶(۲۱): ۷۰-۶۱.
- رضایی، ریتا؛ زارع، سحر و شیردلی، محمد (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی مخاطرات برون‌سپاری خدمات فن‌آوری اطلاعات سلامت با رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی»، مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۴(۴): ۱۷۳-۱۶۷.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۶). «اندازه‌سازی بخش دولتی: راهبرد برون‌سپاری»، تحول اداری، ۱۰(۵۲): ۶۸-۴۹.
- زارع، امین؛ بابائیان احمدی، علی؛ مرادی، غلامرضا و حسینی، سیدعبدالرسول (۱۳۹۳). «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST»، مدیریت ورزشی، ۶(۴): ۵۹۳-۵۷۵.
- شیروی، عبدالحسین و خداداد پور، منیره (۱۳۹۳). «مشارکت عمومی- خصوصی از منظر قوانین ایران»، حقوق خصوصی، ۱۱(۲): ۲۲۷-۲۶۱.
- عسکریان، فریبا؛ صدقی، شبنم و طالبیان‌نیا، حسین (۱۳۹۶). «موانع اداری و مالی مؤثر بر سرمایه‌گذاری خصوصی در ورزش استان آذربایجان شرقی»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۳): ۵۲-۴۱.
- کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ الیاسی، مهدی؛ عابدی جوزم، رضا و صادقی یزدان‌آباد، محمد (۱۳۹۲). «الگوی برای تصمیمات برون‌سپاری تولید در یک سازمان دولتی»، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری، ۱(۲): ۱۰۶-۸۳.
- کریمی، یوسف محمد و رسول دشت، یونس (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مؤثر بر تصمیمات راهبردی برون‌سپاری»، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنج، ۷(۱۹): ۳۵-۲۵.

- کشکر، سارا و سلیمانی، مجتبی (۱۳۹۱). «نقش برنامه خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان»، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، ۱(۲): ۹۹-۱۰۴.
- محرم‌زاده، مهرداد؛ غایب‌زاده، شهرروز و توکلی انگوت، سخاوت (۱۳۹۴). «بررسی چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ورزش شهرستان‌ها»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵(۱۰): ۷۳-۸۴.
- محمدیگی، ابوالفضل؛ محمدصالحی، نرگس و علی‌گل، محمد (۱۳۹۳). «روایی و پایایی ابزارها و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آنها در پژوهش‌های کاربردی در سلامت»، دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۳(۱۲): ۱۱۷۰-۱۱۵۵.
- محمودی، احمد؛ قامتی، حسن و نیک‌سرشت، احمد (۱۳۹۲). «مقایسه بهره‌وری استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی شهر تهران»، فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی، ۲(۶): ۴۰-۶۴.
- مصلی‌نژاد، محمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل (۱۳۹۳). «موانع خصوصی‌سازی امکانات ورزشی دانشگاه‌های دولتی ایران»، پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۲(۶): ۱۱۲-۸۷.
- مهرگان، محمدرضا؛ سلامتی، هادی؛ خواجه، مصطفی (۱۳۹۰). «ارائه یک الگوی تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت برون‌سپاری فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از فن فرایند تحلیل شبکه‌ای»، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۶: ۳۰-۱۷.
- موحدی، محمدمهدی و سعیدی، نیما (۱۳۹۵). «برون‌سپاری در حمل‌ونقل ریلی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها»، فصلنامه صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشکده آزاد اسلامی، ۳۷: ۱۳۰-۱۴۲.
- نادریان، مسعود و قدوسی، نرگس (۱۳۹۴). «شناسایی تنگناهای موجود در سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید وسایل و تجهیزات ورزشی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۴): ۷۳-۶۳.
- نظری، رسول؛ بهادرانی، سامان و تابش، سعید (۱۳۹۷). «اثر تفکر تأملی بر سبک مدیریتی، چابکی عملکردی و کارآمدی سازمانی مدیران ورزشی»، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۲): ۳۶-۲۵.
- 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.
- 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): 1-34.
- Ali, S; Hongqi, L; Khan, S. U & Zhongguo, Y (2018). "Practices in Software Outsourcing Partnership: Systematic Literature Review Protocol with Analysis", Journal of Computers (JCP), 13(7): 839-861.
- Amani, A; Parvar, S. R; Khazee, A & Zabihian, A (2014). "The management problems of privatized athletic facilities in northern Khorasan and Razavi Khorasan province", Research in Sport Management and Psychology, 2(4): 1-6.
- Auwalin, I (2019). "Privatization in Developing Countries: A Promising Development Strategy?", KnE Social Sciences, 3(13): 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): 1-13.
- Farughi, H & Mostafayi, S (2017). "A hybrid approach based on ANP, ELECTRE and SIMANP metaheuristic method for outsourcing manufacturing procedures according to supply chain risks-Case study: A medical equipment manufacturer company in Iran", Decision Science Letters, 6(1): 77-94.
- Kamuriwo, D. S & Baden-Fuller, C (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology", Research Policy, 45(5): 1031-1045.
- 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.
- Lee, R. P & Kim, D (2010). "Implications of Service Processes Outsourcing on Firm Value", Industrial Marketing Management, 39(5): 853-861.
- Lee, S & Walsh, P (2011). "SWOT and AHP Hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport", Sport Management Review, 14(4): 361-369.
- Montaseb, M. M; Ragheb, M. A; Ragab, A. A & Moussa Elsamadicy, A (2018). "The Affect factors of SMEs' Outsourcing Decision Making", The Business and Management Review, 9(3): 271-278.
- Mrak, R. E; Parslow, T. G & Tomaszewski, J. E (2018). "Outsourcing of Academic Clinical Laboratories: Experiences and Lessons from the Association of Pathology Chairs Laboratory Outsourcing Survey", Academic Pathology, 5: 1-5.

- 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.
- Noorzai, E; Jafari, K. G; Golabchi, M & Hamed, S (2016). "Selecting an Appropriate Finance Method of Public-Private Partnership for Railway Projects in Iran through AHP Method", *International Journal of Structural and Civil Engineering Research*, 5(1): 74-79.
- 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: 540-536.
- Richter, N; Jackson, P & Schildhauer, T (2018). "Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators", *Creativity and Innovation Management*, 27(1): 69-78.
- 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.
- Scur, G & Kolososki, C (2019). "Outsourcing and supplier development: capability development process in the Brazilian sports apparel industry", *Gestão & Produção*, 26(2): 1-13.
- Tabachnick, B. G; Fidell, L. S & Ullman, J. B (2007). "Using multivariate statistics", (Vol. 5), Boston, MA: Pearson.
- Tajari, J; Valmohammadi, C & Mohammadi, M (2014). "Identification and Prioritization of Outsourcing Risks of Information Technology Projects (Case Study: Iran Technical and Vocational University)", *Int J Sci Basic Appl Res*, 3(2): 85-89.
- Tavana, M; Zareinejad, M; Di Caprio, D & Kaviani, M. A (2016). "An integrated intuitionistic fuzzy AHP and SWOT method for outsourcing reverse logistics", *Applied Soft Computing*, 40: 544-557.
- Zhang, Y; Liu, S; Tan, J; Jiang, G & Zhu, Q (2018). "Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities", *International Journal of Project Management*, 36(4): 627-639.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

پورذبیح سرحمامی، خدیجه؛ دوستی، مرتضی؛ رضوی، سید محمدحسین (۱۴۰۰). «بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲۱): ۶۷-۸۶.