

Strategies for Developing Public-Private Partnership in the Sports Sector

Morteza Dousti 

Associate Professor of Sports Management,
Mazandaran University, Babolsar, Iran.

Khadijeh Pourzabih
Sarhamami * 

PhD Candidate in Sports Management,
Mazandaran University, Babolsar, Iran.

Public-private partnership is a suitable strategy for the optimal use of the capacities and capital of the public sector and the private sector, which ultimately leads to the provision of economical and socially beneficial services. Since public sectors face limitations and cannot access all resources; When partnership with the private sector takes place, given that the private sector has more extensive resources at its disposal, acts more specialized, customer satisfaction is a priority for him, he is familiar with marketing techniques and has a sense of belonging to the society. The result of this partnership will be to increase the quality of services, the satisfaction of community members and the development of social welfare. The partnership of the public sector with the private sector as a basic strategy to increase efficiency in government organizations has been noticed by policymakers. Nevertheless, the element of participation has not yet found its place in the field of sports, and it needs to be analyzed and provide practical solutions in order to attract the participation of the private sector; In this way, examining the position of public-private partnership and the way to realize it is an issue whose answer can be effective in providing solutions for the development of public-private partnership in the country's sports sector. Therefore, the present research was conducted with the aim of investigating the strategies for the development of public-private partnership in the sports sector; which is philosophically interpretive, exploratory, analytical, and practical in terms

* Corresponding Author: purzabih@gmail.com

This article is taken from the research project entitled "Investigation of strategies for the development of public-private partnership in the sports sector (General Directorate of Sports and Youth)" with the support of the General Directorate of Sports and Youth of Mazandaran Province.

How to Cite: Pourzabih Sarhamami, K; Dousti, M. (2023). Strategies for Developing Public-Private Partnership in the Sports Sector, *Journal of Social Development and Welfare Planning*, 15(59), 197-238.

Original Research

Accepted: 19/3/2023

Review: 11/8/2022

Received: 24/3/2022

ISSN: 2345-492X

eISSN: 2476-6429

of purpose. Qualitative research method was carried out using the foundation data method with Glazer's approach. The statistical population was all the experts related to the outsourcing and privatization of sports in the country, including academic professors and elites in the fields of physical education and sports science, management, economics, etc. They were also the founders and managers of private sector sports academies. The sampling method was theoretical. The data was collected by means of semi-structured interview and the criterion was the realization of theoretical saturation. Interpretive analysis using actual coding and theoretical coding was used to analyze the content of the interviews. The reliability of the interviews was achieved through reviewing and modifying the findings and confirming the coding of each interview by the interviewee. The reliability of the interviews was also confirmed by using the process audit and intra-subject agreement of 81%. The results of this research show the extraction of more than 69 primary concepts in the form of three main categories of "necessary capabilities for the parties to the contract" with two dimensions: the capabilities of the public sector in sports and the capabilities of the private sector in sports; The category of "infrastructure" with three technological, legal, facilities and equipment dimensions; The category of "marketing and motivating participation" is with two dimensions of teaching the basics of participation, advertising in the media.

According to the results of this research, it is recommended to all sports managers, including managers of government sports organizations, managers of sports leagues, managers of sports events, and managers of private sectors in sports regarding public-private partnership: both the public and private sectors must acquire the necessary capabilities for participation. The public sector should be flexible in the discussion of handovers and have a basic and standard control and supervision relative to the performance of the private sector and continuous evaluation of the process of outsourced affairs. Establish a good and constructive relationship with the private sector and have trust and a positive attitude towards them. Avoid opportunism and observe the principle of meritocracy in assignments. Be risk-taking and clearly state the sports goals of the organization. Minimize administrative bureaucracy and do not resist constructive.

The private sector should also have the necessary technical expertise in accepting delegated affairs, be up-to-date and provide services with high standards. The private sector must have a constructive interaction with the public sector, have financial capacity, be committed in doing work, and have the ability of executive management. The private sector should have characteristics such as self-confidence, being critical, being trustworthy, honesty, caring for public resources, moral competence, and a good record. Be credible and have creative and innovative ideas

in solving problems, be forward-looking and have an entrepreneurial orientation. The biggest characteristic of the private sector is to have a profitable orientation. A strong private sector has a competitive advantage and has sufficient control over the rules of devolution. The results of this research can provide suitable solutions to managers and policy makers in the field of sports to lead to the progress of the sports industry and improve the performance of the public sector in the field of sports. In this case, sports will be developed, expanded and extended to the whole society, which will bring the development of social welfare.

Keywords: Public-Private Partnership, Sports, Outsourcing, Glazer Approach.





راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی

دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

مرتضی دوستی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران،
بابلسر، ایران.

خدیجه پورذبیح سرمامی *

چکیده

مشارکت عمومی - خصوصی راهبردی مناسب جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و سرمایه بخش دولتی و بخش خصوصی می‌باشد که در نهایت منجر به ارائه خدمات به صرفه از لحاظ اقتصادی و پرمفعت از لحاظ اجتماعی می‌گردد. از این رو پژوهش حاضر باهدف بررسی راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی انجام گرفت؛ که از لحاظ فلسفی تفسیری، از لحاظ ماهیت اکتشافی تحلیلی و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. روش پژوهش کیفی به روش داده بنیاد با رویکرد گلیزر انجام شد؛ جامعه آماری کلیه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری و خصوصی‌سازی ورزش در کشور بودند. روش نمونه‌گیری، نظری بود. داده‌ها توسط ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد و معیار هم تحقق اشباع نظری بود. از تحلیل تفسیری با استفاده از کدگذاری واقعی و کدگذاری نظری برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد. اعتماد پذیری مصاحبه‌ها از طریق مرور و اصلاح یافته‌ها و تأیید کدگذاری هر مصاحبه توسط مصاحبه شونده محقق شد. پایایی مصاحبه‌ها نیز با استفاده از حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی ۸۱٪ تأیید شد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده استخراج بالغ بر ۶۹ مفهوم اولیه در قالب سه مقوله اصلی «توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد»، «زیرساخت‌ها»، «بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت» می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند راهکارهای مناسبی را در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران در حوزه ورزش قرار دهد تا منجر به پیشرفت صنعت ورزش و بهبود عملکرد بخش عمومی در حوزه ورزش گردد. در این صورت ورزش توسعه، گسترش و به کل جامعه تعمیم داده می‌شود که توسعه رفاه اجتماعی را به همراه خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: مشارکت عمومی - خصوصی، ورزش، برون‌سپاری، رویکرد گلیزر

* نویسنده مسئول: purzabih@gmail.com

مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی (اداره کل ورزش و جوانان)» با حمایت اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران است.

مقدمه

دولت به تنهایی قادر به حل تمامی مشکلات نبوده و باید برای رفع نیازها و معضلات جامعه از بخش‌های مختلف جامعه کمک گیرد (کلایان مقدم، مهارتی، اشرفی، ۱۳۹۹: ۸۸). جذب مشارکت بخش خصوصی برای پیشبرد اهداف بخش عمومی، از روش‌های معتبر تأمین منابع مالی در حوزه مدیریت دولتی محسوب می‌شود (صادقی، محمدزاده و صبح خیز زنوزی، ۱۳۹۴: ۱۵۴). مشارکت عمومی خصوصی سازوکاری است که در آن بخش عمومی (دولت و سایر نهادهای حکومتی) به منظور تأمین خدمات زیربنایی که شامل حمل‌ونقل، سلامت، آموزش و غیره از ظرفیت‌های بخش خصوصی اعم از دانش، تجربه و منابع مالی استفاده می‌نماید (اسفندیاری، عسکری فر، ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۱۶۸).

مشارکت عمومی خصوصی، بر اساس اشتراک گذاری اموال و مهارت‌ها، روابط بلندمدت، اشتراک گذاری سود، ریسک و نوع تصمیم‌گیری به صورت جمعی، پایه‌ریزی شده و بر مبنای همکاری مشترک بین بازیگران دولتی و خصوصی محقق می‌گردد. در روش یادشده، دولت به جای عهده‌دار شدن اجرای یک پروژه، امتیاز احداث و بهره‌برداری از آن را برای مدتی معین به شریک خصوصی واگذار می‌کند. شریک خصوصی مسئولیت تأمین و گردآوری سرمایه لازم و طراحی پروژه را نیز بر عهده دارد (برزگر و رحمانی، ۱۳۹۳: ۹۵). مشارکت عمومی-خصوصی راهبردی مناسب جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و سرمایه بخش دولتی و بخش خصوصی می‌باشد که در نهایت منجر به ارائه خدمات به صرفه از لحاظ اقتصادی و پرمفعت از لحاظ اجتماعی می‌گردد (اعتمادیان، مصدق راد، محقق دولت‌آبادی، دهنوی، ۱۳۹۹: ۲۹).

سیاست مشارکت بخش عمومی و خصوصی، در دهه‌های اخیر، به گونه‌ای چشم‌گیر در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه پیگیری و اجرا می‌شود. در واقع، از اواخر دهه ۱۹۷۰ خصوصی‌سازی به عنوان یک هدف غالب در سیاست‌های کلی دولت‌ها درآمدهاست و کشورهای مختلف با توجه به شرایط خاص خود مدل خاصی از خصوصی‌سازی را دنبال کرده‌اند (آذر، لشگری و امرایی، ۱۳۹۰: ۱۰). در کشورهای

توسعه‌یافته در اثر اجرای سیاست مشارکت بخش دولتی و بخش خصوصی نتایج مطلوب همچون فروپاشی سیستم‌های اقتصادی کاملاً متمرکز و دولتی حاصل شده است. مشارکت بخش دولتی با بخش خصوصی در واقع سیاستی است که به عملکرد دولت در مقایسه با دیگر بخش‌های اقتصادی تعادل می‌بخشد. اثر کوتاه مدت خصوصی‌سازی سبب افزایش درآمد دولت از محل فروش بنگاه‌های دولتی و کاهش کسر بودجه می‌شود و در بلندمدت موجب افزایش کارآیی، پیشرفت فن‌آوری و ایجاد بخش خصوصی قوی می‌گردد (التجائی و عباس‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۸).

ورزش‌ها ظرفیتی بالایی برای ایجاد درآمدهای کلان دارند و به عنوان یک کسب‌وکار مطرح می‌باشند. به‌طور مثال امروز فوتبال یک بازار است که در آن میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری می‌شود که مبالغ نجومی وعده داده به بازیکنان، رقابت بین حامیان مالی برای جذب ستاره‌ها جهت بلیغ محصولات خود، مذاکرات بی‌پایان برای به دست آوردن حق پخش تلویزیونی و تلاش‌های مدیران حرفه‌ای برای پیدا کردن سرمایه‌گذاران بالقوه تنها بخشی از آن است (Seifpanahi Shabani, Gharehkhani & Naderi, 2019). با توجه به روند رو به رشد صنعت ورزش در جوامع مختلف، سازمان‌های ورزشی برای حفظ بقاء باید به دنبال انطباق، تجدید و توسعه خود را از طریق راهبردهای مختلف باشند (Tjonndal, 2016: 96).

امروزه اندیشمندان بر این باورند که صنعت ورزش برای رهایی از شرایط اقتصادی بد می‌تواند از راهکار مشارکت بخش خصوصی در ورزش استفاده کنند. در کشورهای پیشرفته، صنعت ورزش به خوبی از توان بخش خصوصی بهره می‌برد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی دارد (امیری و همکاران ۱۳۹۲: ۸۵). کشکر و سلیمانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود بیان کردند خصوصی‌سازی را راهی برای اصلاح ساختار ورزش همگانی و افزایش مشارکت عموم در ورزش می‌دانند. مشارکت با بخش خصوصی به عنوان یک تصمیم راهبردی کسب‌وکار، یک رویه تجاری رایج در صنعت ورزش بوده و توجه فزاینده‌ای از سوی محققان مدیریت ورزشی به خود جلب کرده است (Lee, 2016).

یکی از بهترین روش‌های کاهش هزینه‌های اماکن ورزشی اجاره و استفاده آن در قالب مشارکت بخش عمومی و خصوصی است (Ikediashi & Odesola, 2016: 12). مشارکت بخش عمومی و خصوصی در ورزش و استفاده از سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی موجب توسعه، گسترش و تعمیم ورزش و تربیت بدنی در کشور خواهد شد. از طرفی، اجرای این فرایند در ورزش می‌تواند موجب افزایش کارایی، ایجاد بازار رقابتی، کاهش هزینه‌های دولت، استفاده صحیح از منابع و توجه بیشتر به سلاقی و انتخاب‌های مردم جامعه شود بدین ترتیب با افزایش حساسیت عمومی نسبت به ورزش و طلب پاسخگویی بیشتر از ارائه‌دهندگان خدمات، شاهد ارتقا کیفیت در حوزه ورزش هستیم (احمدی و نودهی، ۱۳۹۹: ۲۰۲).

برون‌سپاری^۱ فرایندی است که طی آن فرد، گروه یا سازمانی تخصصی عهده‌دار تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص می‌شوند تا ضمن انجام امور به‌طور حرفه‌ای‌تر، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت اتفاق بیافتد. برون‌سپاری راهبردی است که به مدیریت کمک می‌کند تا منابع موردنیاز سازمان را به صورت ارزان‌تر فراهم نماید (شیری و همکاران، ۱۴۰۰). برون‌سپاری خواه‌ناخواه فرصت بیشتری برای انجام دادن فعالیت‌های هسته‌ای و یافتن چالش‌های محیطی پیدا می‌کنند. این اقدام به خودی خود باعث ایجاد نوعی مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود (دامغانیان و کشاورز، ۱۳۹۹: ۲۱۶).

از آنجایی که بخش‌های عمومی با محدودیت‌هایی روبرو هستند و امکان دسترسی به همه منابع را ندارند؛ زمانی که مشارکت با بخش خصوصی اتفاق بیافتد با توجه به اینکه بخش خصوصی منابع گسترده‌تری را در اختیار دارد، تخصصی‌تر عمل می‌کند، رضایت مشتری برایش در اولویت بوده، به فنون بازاریابی آشنا است و حس تعلق به جامعه دارد؛ نتیجه این مشارکت افزایش کیفیت خدمات، رضایت آحاد جامعه و توسعه رفاه اجتماعی خواهد بود. مشارکت بخش عمومی با بخش خصوصی به عنوان یک راهبرد اساسی جهت افزایش کارایی در سازمان‌های دولتی موردتوجه سیاست‌گذاران واقع شده است. با این

1. outsourcing

وجود هنوز عنصر مشارکت جایگاه خود را در حوزه ورزش نیافته و نیازمند واکاوی و ارائه راهکارهای کاربردی در جهت جلب مشارکت بخش خصوصی می‌باشد؛ بدین ترتیب، بررسی جایگاه مشارکت بخش عمومی با خصوصی و شیوه تحقق آن مسئله‌ای است که پاسخ به آن می‌تواند در ارائه راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزش کشور مؤثر باشد. بررسی کمیت و کیفیت اجرای این راهبرد می‌تواند راهکارهای مناسبی را در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران در حوزه ورزش قرار دهد تا منجر به پیشرفت صنعت ورزش و بهبود عملکرد بخش عمومی در حوزه ورزش گردد، بنابراین گروه تحقیق درصدد پاسخگویی به این سؤال است که راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

پژوهشگران	نام پژوهش	نوع پژوهش	نتایج
پور ذبیح سرمامی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی	علمی پژوهشی	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.
کشتی‌دار و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل پیامدهای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به روش ساختاری تفسیری	علمی پژوهشی	پیامدهای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی شامل ارتقای بهره‌وری اماکن ورزشی، سودآوری بیشتر، افزایش انگیزه بخش خصوصی، مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن، بهبود کیفیت ارائه خدمات، افزایش رقابت بین اماکن ورزشی، رعایت الزامات قانونی و سیاسی و افزایش رضایت مردم می‌باشد.
ایزدی و	برون‌سپاری خدمات	علمی	فرایند برون‌سپاری خدمات ورزشی و امکانات

همکاران (۱۴۰۰)	تأسیسات ورزشی: رویکرد بازاریابی	پژوهشی	ورزشی به درستی انجام نشده است و باعث عملکرد بهتر اماکن ورزشی نشده است و موانع زیادی در اجرای آن وجود دارد که مدیران اماکن ورزشی از برون سپاری بهره مند نمی شوند. اجرای صحیح برون سپاری امکانات ورزشی منجر به رضایت بیشتر مشتریان می شود.
پور ذبیح سرحمامی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی عوامل فرهنگی و اجتماعی برون سپاری در صنعت ورزش	علمی پژوهشی	عوامل فرهنگی و اجتماعی بر برون سپاری در ورزش اثر دارد. لذا مسئولین امر جهت مهیا نمودن بستر فرهنگی و اجتماعی مناسب، به اطلاع رسانی گسترده در مورد اثرات مثبت برون سپاری در ورزش از طریق رسانه های عمومی و تحلیل برون سپاری های موفق در جهان جهت یافتن راهکارهایی برای اجرا و توسعه این راهبرد در ورزش ایران بپردازند.
قاسم نژاد و همکاران (۱۳۹۹)	شاخص های مؤثر در مدل برون سپاری رویدادهای ورزشی	علمی پژوهشی	در واگذاری فعالیت ها به بنگاه ها و شرکت های متقاضی به شاخص هایی چون استفاده از بازنشستگان در واگذاری، تعیین الزامات واگذاری، ساختارمند کردن، واگذاری تدریجی، الگوی معین و مشخص و هماهنگی کارکردی منابع سازمانی به عنوان عناصر کلیدی در واگذاری توجه ویژه شود.
مک اویلی ^۱ (۲۰۲۲)	دیدگاه ها و تجربیات دانشجویان مقطع کارشناسی از برون سپاری ورزش به مربیان ورزشی در انگلستان	علمی پژوهشی	دانشجویان طرفدار این بودند که ورزش توسط معلمان متخصص ورزش یا مربیان ورزشی (به جای معلمان عمومی) تدریس شود. آن ها به طور مثبت در مورد تجربیات خود از ارائه خدمات خارجی در ورزش صحبت کردند. در حالی که نظرات انتقادی کمی ارائه شد. به طور کلی

دانشجویان برای دانش محتوایی و تجربه ورزشی درک شده توسط ارائه‌دهندگان خارجی ارزش قائل بودند. به این ترتیب، ورزش باید توسط «متخصصان» ورزش آموزش داده شود و ارائه‌دهندگان خارجی می‌توانند قابلیت‌های داخلی مدارس را افزایش دهند.			
برون‌سپاری آموزش درس شنا در مدارس به بخش خصوصی موجب بهبود کیفیت آموزش شنا گردید.	علمی پژوهشی	برون‌سپاری آموزش شنا-تجارب و چالش‌ها	اولستاد و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)
بهره‌مندی بخش عمومی از سرمایه بخش خصوصی باید به گونه‌ای باشد که ضمن دارا بودن تمایلات همکاری و نگرش مثبت به بخش خصوصی تا جایی که امکان دارد ارکان اجرایی و مدیریتی بخش عمومی در دسترس بخش خصوصی باشند.	علمی پژوهشی	مکان، مالیات و دولت‌ها؛ نظریه مبادله مالکیت	دیویدسون همکاران ^۲ (۲۰۲۰)
سازمان‌های بخش دولتی در نحوه انجام فرآیند تصمیم‌گیری و تأمین منابع از سازمان‌های بخش خصوصی عقب‌تر هستند. نویسندگان ارزیابی منظم عملکردهای خدمات در داخل را به عنوان نقطه شروعی برای فرآیند تصمیم‌گیری خدمات برون‌سپاری پیشنهاد می‌کنند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل بازار باید قبل از تجزیه و تحلیل هزینه و معیار انجام شود، زیرا در دسترس بودن تأمین‌کنندگان مهم‌تر از فرآیند داخلی تصمیم‌گیری یا خرید می‌باشد.	علمی پژوهشی	تصمیمات برون‌سپاری خدمات	تاپونن و کاوی ^۳ (۲۰۲۲)

-
1. Olstad., et al
 2. Davidson., et al
 3. Taponen & Kauppi

گیل و همکاران ^۱ (۲۰۱۸)	بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار بخش خصوصی	علمی پژوهشی	دو متغیر اعتماد به نفس بخش خصوصی و عوامل اقتصادی را بر میزان تمایل به سرمایه‌گذاری مؤثر دانستند.
--------------------------------------	--	-------------	--

با مرور پیشینه اهمیت مشارکت عمومی-خصوصی بخش به خوبی نمایان می‌شود. در این راستا گروهی از پژوهشگران به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری و اجرای صحیح این راهبرد که در نهایت منجر به رضایت بیشتر مشتریان می‌شود، پرداختند؛ پور ذبیح سرحمای و همکاران (۱۴۰۰)، گودرزی و همکاران (۱۴۰۰)، کشتی دار و همکاران (۱۴۰۰)، ایزدی و همکاران (۱۴۰۰). گروهی نیز به بررسی شاخص‌های مؤثر در مشارکت بخش عمومی و خصوصی و مواردی که باید مدنظر دو طرف قرارداد قرار بگیرد اشاره داشتند؛ قاسم نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، گیل و همکاران (۲۰۱۸)، دیویدسون همکاران^۲ (۲۰۲۰). با وجود این مشارکت بخش عمومی و خصوصی به درستی در ورزش کشور اجرا نشده و به دستاوردهایی مطلوبی دست نیافته است، بنابراین گروه تحقیق بر آن شد با استفاده از نتایج مطالعات انجام‌شده و نظر خبرگان امر خصوصی‌سازی و برون‌سپاری که سال‌ها در این عرصه کار اجرایی داشته‌اند، راهکارهایی برای توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی ارائه دهند.

روش

این پژوهش باهدف بررسی راهکارهای توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی انجام گرفت. پژوهش حاضر از لحاظ فلسفی، تفسیری، از لحاظ ماهیت اکتشافی تحلیلی و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. روش پژوهش کیفی بود که با روش داده بنیاد با رویکرد گلنزر انجام شد؛ جامعه آماری را کلیه خبرگان مرتبط با برون‌سپاری و

1. Gill., et al

2. Davidson., et al

خصوصی‌سازی ورزش در کشور تشکیل دادند که شامل اساتید و نخبگان دانشگاهی در رشته‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، مدیریت، اقتصاد و غیره و مدیران اجرایی در حوزه ورزش در بخش دولتی و غیردولتی از قبیل مدیران اداره‌های ورزش و همچنین مؤسسان و مدیران آکادمی‌های ورزشی بخش خصوصی بودند. روش نمونه‌گیری، نظری که نمونه‌گیری هدفمند بود و اشخاص آگاهانه انتخاب و با مراجعه به آن‌ها مهم‌ترین و عمیق‌ترین اطلاعات توسط ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد و معیار هم تحقق اشباع نظری بود. از تحلیل تفسیری با استفاده از کدگذاری واقعی و کدگذاری نظری برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد. اعتماد پذیری مصاحبه‌ها از طریق مرور و اصلاح یافته‌ها و تأیید کدگذاری هر مصاحبه توسط مصاحبه شونده محقق شد و جهت تأیید پذیری، تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.

حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی که با شیوه کدگذاری مصاحبه آشنا بود درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش دوباره به کدگذاری سه مصاحبه بپردازد. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر پژوهشگر و همکار پژوهش مشابه بودند «توافق» و کدهای غیرمشابه «عدم توافق» در نظر گرفته شدند. فرمول زیر جهت محاسبه درصد توافق درون موضوعی مورد استفاده قرار گرفت.

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

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	P4	۳۰	۱۳	۶	۸۶
۲	P9	۳۵	۱۵	۹	۸۵
۳	P14	۲۸	۱۰	۴	۷۱
کل		۹۳	۳۸	۱۹	۸۱

مطابق جدول ۱، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده برابر با ۸۱٪ به دست آمد که از ۶۰٪ بالاتر بوده و قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کاری اشاره شده است.

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶	۴۰
	مرد	۹	۶۰
	جمع کل	۱۵	۱۰۰
سن	۲۰-۲۹	۱	۶/۶
	۳۰-۳۹	۴	۲۶/۶
	۴۰-۴۹	۵	۳۳/۳
	۵۰ سال به بالا	۵	۳۳/۳
	جمع کل	۱۵	۱۰۰

۳۳/۳	۵	دانشجوی دکتری	تحصیلات
۶۶/۶	۱۰	دکتری و بالاتر	
۱۰۰	۱۵	جمع کل	
۹۳/۳	۱۴	تربیت بدنی و علوم ورزشی	رشته تحصیلی
۶/۶	۱	غیر تربیت بدنی و علوم ورزشی	
۱۰۰	۱۵	جمع کل	
۳۳/۳	۵	استاد یا هیئت علمی دانشگاه	سمت / شغل
۲۶/۶	۴	کارکنان اداره ورزش و روسای فدراسیون‌های ورزشی	
۱۳/۳	۲	مدیران اجرایی در حوزه ورزش در بخش دولتی	
۲۶/۶	۴	مؤسسان و مدیران آکادمی‌های ورزشی در بخش خصوصی	
۱۰۰	۱۵	جمع کل	
۱۳/۳	۲	زیر ۵ سال	سابقه کاری
۳۳/۳	۵	۵-۱۵ سال	
۵۳/۳	۸	۱۵ سال به بالا	
۱۰۰	۱۵	جمع کل	

همان‌گونه که عنوان گردید به منظور بررسی راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی از روش پژوهش کیفی استفاده شد. بدین ترتیب فهرست نهایی شاخص‌ها از طریق مطالعه پیشینه (۷۲ مقاله) و مصاحبه با متخصصان در این حوزه (۱۵ مصاحبه با خبرگان امر برون‌سپاری و خصوصی‌سازی کشور) گردآوری گردید. جهت استخراج مفاهیم از میان حجم انبوهی از اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام شد.

برای کدگذاری باز بعد از هر مصاحبه، بررسی خط به خط متن انجام و به هر یک از حوادث ایده‌ها یا موقعیت‌ها نامی داده شد. بر اساس رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود تا

بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری، هدایت شود. در جدول ۳، نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه شوندگان و کدگذاری باز، آورده شده است.

جدول ۳- نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه شونده‌ها و کدگذاری باز

مصاحبه	نقل قول مصاحبه شونده	کدگذاری باز
P ₄	برای واگذاری امور در حوزه ورزش بخش عمومی باید نگرش مثبتی به بخش خصوصی داشته و در اجرای صحیح امور واگذاری شده به بخش خصوصی اعتماد کند.	داشتن اعتماد و نگرش مثبت به بخش خصوصی
P ₁₃	بخش عمومی بعد از واگذاری یکسری از وظایف خود به بخش خصوصی باید بر روند اجرای آن وظایف توسط بخش خصوصی نظارت و کنترل کافی را داشته باشد؛ البته کنترل و نظارتی که بر اساس استاندارد بوده و مانع آزادی عمل بخش خصوصی نشود.	داشتن کنترل و نظارت اصولی و استاندارد
P ₁₁	دولت‌ها دلایل مختلفی برای آمیخته کردن ورزش با سیاست دارند اما این روند نباید باعث شود که ورزش را از هدف اصلی خود دور کنند چراکه در این صورت خسارات جبران‌ناپذیری به ورزش وارد می‌شود.	استفاده نکردن از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی
P ₆	برای اینکه برون‌سپاری کارها در بخش ورزش سرعت پیدا کند و بخش خصوصی تمایل بیشتری برای مشارکت داشته باشد؛ بخش دولتی باید از بروکراسی و کاغذبازی اداری خود در امر واگذاری‌ها بکاهد.	حذف بروکراسی اداری در امر واگذاری‌ها
P ₇	برون‌سپاری امور در ورزش باید به افرادی از بخش خصوصی انجام شود که دارای صلاحیت اخلاقی و همین طور صلاحیت فنی بوده و تخصص لازم را برای انجام آن وظایف داشته باشند. بسیاری دیده‌شده که در امر واگذاری روابط دخیل بوده و فردی که مسئولیت انجام امور واگذاری شده را بر عهده می‌گیرد هیچ‌گونه	-رعایت اصل شایسته‌سالاری -داشتن تخصص فنی لازم -داشتن صلاحیت اخلاقی و حسن سابقه

	تخصصی نداشته و گهگاه سابقه خوبی هم ندارند این‌گونه روند برون‌سپاری با شکست مواجه می‌شود.	
مقاومت نداشتن در مقابل تغییرات سازنده - آشنا سازی جامعه از فرصت‌های مشارکت بخش عمومی و خصوصی	گروهی از مدیران بخش عمومی با راهبرد برون‌سپاری مخالف هستند و تصور می‌کنند با اجرایی شدن این راهبرد از حد اختیارات آن‌ها کاسته شده و اقتدار خود را از دست می‌دهند. در صورتی‌که این تصور کاملاً اشتباه است و باید با آموزش صحیح مدیران را با مزایای برون‌سپاری آشنا ساخت.	P ₁₀
ریسک‌پذیر بودن	یکی از راهبردهایی که به رشد و بقا سازمان‌ها کمک می‌کند، ریسک‌پذیر بودن مدیران آن سازمان است بدین ترتیب مدیر قادر خواهند بود در ساختار سازمانی تغییرات مؤثری ایجاد نمایند. این درست نیست که در شرایط ابهام و عدم قطعیت تنها تصمیماتی اتخاذ شود که از درستی آن‌ها اطمینان صددرصدی وجود دارد این‌گونه سازمان رشد نخواهد کرد. برون‌سپاری نیز راهبردی می‌باشد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی در حوزه ورزش با خود به همراه داشته است؛ مدیری موفق است که با بررسی همه‌جانبه اهل ریسک بوده و از این راهبرد در جای مناسب استفاده نماید.	P ₁
-ایجاد سامانه ثبت و پیگیری تمام برون‌سپاری‌های انجام‌شده -ایجاد سامانه ثبت سوابق بخش خصوصی	اگر سامانه‌ای ایجاد شود که تمامی برون‌سپاری‌های انجام‌شده در حوزه ورزش را با جزئیات ثبت نماید یک بانک اطلاعاتی بسیار مفید خواهد بود برای برون‌سپاری‌های آتی زیرا می‌توان سیر برون‌سپاری‌های انجام‌شده در ورزش را بررسی و مسئله‌یابی نمود، نقاط قوت و نقاط ضعف را به راحتی تشخیص و در واگذاری‌های بعدی مدنظر قرار داد. برای اینکه در انتخاب بخش خصوصی جهت همکاری در امور برون‌سپاری، لازم است سوابق تمامی داوطلبان مشارکت ثبت و مورد ارزیابی قرار بگیرد تا در نهایت شایسته‌ترین فرد جهت مشارکت انتخاب گردد	P ₁₅

P ₁₂	زمانی که بخش دولتی برای واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی در نظر می‌گیرد بسیار کوتاه می‌باشد. یک مدیر چگونه می‌تواند در بازه زمانی یک‌ساله اهداف میان‌مدت و بلندمدت خود را اجرایی نماید.	زمان‌بندی مناسب در قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی (ناکارآمد بودن واگذاری یک‌ساله)
P ₃	سازمان‌های ورزشی با بهره‌گیری از CRM در امور واگذاری شده، قادر خواهند بود به بررسی ارتباط مشتریان با سازمان و نیازمندی‌های آنان بپردازند. برخی از ویژگی‌های این سیستم ثبت اطلاعات موردنیاز مشتریان و دسته‌بندی آنان بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده، ایجاد دید ۳۶۰ درجه از مشتریان، رضایت مشتریان از طریق پرسشنامه‌های مختلف جهت سنجش، ارسال پیام‌های مختلف از طریق ایمیل و پیامک به مشتریان می‌باشد.	ایجاد سامانه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در امور واگذاری شده
P ₁₄	با دسترسی الکترونیکی مشتریان به اطلاعات و یا خدمات آموزشی، تفریحی و رفاهی اماکن ورزشی به صورت شبانه‌روزی و هفت روز هفته پیامدهای مثبتی چون افزایش رضایت مشتریان، حذف رفت‌وآمدهای غیرضروری، صرفه‌جویی در وقت و انرژی و همچنین کاهش فساد اداری در واگذاری‌ها را در بر دارد. یکی از نموده‌های نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات سامانه ستاد می‌باشد که در امر مناقصه واگذاری‌ها چند سالی است که مورد استفاده قرار گرفته است و مانع بسیاری از فساد اداری در امر واگذاری‌ها شده است.	توسعه نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT

در جدول ۴، مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی به همراه منبع پژوهش و مصاحبه آورده شده است.

جدول ۴- مقوله‌ها، مفهومی‌ها و کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصاحبه‌ها
توانمندی‌های بخش عمومی در ورزش توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد		۱	انعطاف‌پذیر بودن	R ₂₇ , R ₂₉ , R ₄₀	P ₅ , P ₉ , P _{1۰} , P _{1۳} , P _{1۵}
		۲	داشتن کنترل و نظارت اصولی و استاندارد	R ₁₂ , R ₂₀ , R ₂₅ , R ₂₇ , R ₂₉ , R ₃₄ , R ₄₀ , R ₆₄	P ₆ , P ₉ , P ₁₁ , P _{1۳}
		۳	برقراری ارتباط خوب و سازنده با بخش خصوصی	R ₂ , R ₂₁ , R ₃₇ , R ₄₇ , R ₆₄	P ₈
		۴	داشتن اعتماد و نگرش مثبت به بخش خصوصی	R ₂ , R ₁₄ , R ₃₇ , R ₄₀ , R ₄₇	P ₄
		۵	اجتناب از فرصت‌طلبی	R ₃₇	P ₈ , P ₁₂
		۶	رعایت اصل شایسته‌سالاری	R ₂₇ , R ₅₉	P ₇
		۷	شفافیت در واگذاری	R ₅₉ , R ₂₅ , R ₂₇ , R ₄₀ , R ₆₈ , R ₃₁	P ₁ , P ₄ , P ₅ , P ₁₃ , P ₁₅
		۸	روشن‌نگری در مورد اهداف ورزشی سازمان	R ₆₈	P ₃
		۹	ریسک‌پذیر بودن	R ₂₇ , R ₄₂ , R ₅₃	P ₁ , P ₁₄
		۱۰	اختصاص اعتبار و بودجه به امور برون‌سپاری		P ₃ , P ₆
		۱۱	ارزیابی مدام بر روند امور برون‌سپاری شده	R ₂₅ , R ₄₀	P ₇ , P ₈ , P ₁₁ , P ₁₃
		۱۲	حذف بروکراسی اداری در امر واگذاری‌ها	R ₁₂ , R ₆₃ , R ₇₂	P ₆
		۱۳	مقاومت نداشتن در مقابل تغییرات سازنده	R ₂₅ , R ₂₇ , R ₃₈ , R ₆₃	P ₁₀
		۱۴	استفاده نکردن از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی	R ₁₀ , R ₄₅ , R ₅₁ , R ₅₇ , R ₆₅ , R ₆₉	P ₁₁ , P ₁₂ , P ₁₃

مقوله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصاحبه‌ها
توانمندی‌های بخش خصوصی در ورزش		۱۵	داشتن تخصص فنی لازم	R ₇ , R ₃₅ , R ₃₈ , R ₄₁ , R ₅₀	P ₁ , P _v , P ₁₁ , P ₁₄ , P ₁₅
		۱۶	به‌روز بودن	R ₁₃ , R ₂₉ , R ₅₈	P ₄ , P ₆ , P ₁₄
		۱۷	داشتن صلاحیت اخلاقی و حسن سابقه	R ₁₀ , R ₄₁ , R ₅₅	P ₁ , P ₄ , P _v
		۱۷	داشتن تعامل سازنده با بخش عمومی	R ₁₄ , R ₄₇ , R ₅₅ , R ₆₄	P ₂
		۱۹	داشتن توان مالی	R ₄₀	P ₇
		۲۰	تعهد در انجام کار	R ₁₃ , R ₁₆ , R ₃₈ , R ₅₈	P ₅
		۲۱	توانایی مدیریت اجرایی	R ₁₀ , R ₂₄ , R ₄₀ , R ₄₁	P ₈ , P ₉ , P ₁₅
		۲۲	داشتن اعتماد به نفس	R ₉ , R ₁₀	P ₈
		۲۳	داشتن اعتبار	R ₅₅	P ₉ , P ₁₀
		۲۴	انتقادپذیر بودن	-	P ₁
		۲۵	امانت‌دار بودن	-	P ₃
		۲۶	صداقت	R ₅₅	P ₅ , P ₁₃ , P ₁₄
		۲۷	دلسوز متابع عمومی بودن	R ₂₂	P ₅ , P ₁₀
		۲۸	داشتن ایده‌های خلاق و نوآورانه در حل مسائل	R ₁₁ , R ₁₉ , R ₃₀ , R ₃₈ , R ₄₂ , R ₄₀	P ₃ , P ₉ , P ₁₃
		۲۹	داشتن مزیت رقابتی	R ₃ , R ₁₆ , R ₁₇ , R ₅₈	P ₇
		۳۰	تسلط بر قوانین واگذاوی	R ₄₄ , R ₇₁	P ₁₁
		۳۱	داشتن گرایش سودآورانه	R ₄ , R ₅ , R ₁₅ , R ₂₃ , R ₂₄ , R ₃₂ , R ₄₃ , R ₄₆ , R ₂₈ , R ₅₆	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₉ , P ₁₃
		۳۲	ارائه خدمات با استانداردهای بالا	R ₇ , R ₃₂ , R ₂₈ , R ₂₉ , R ₅₈ , R ₇₀ , R ₅₈	P ₄ , P ₁₀ , P ₁₅

مقوله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصاحبه‌ها
زیرساخت‌ها	فناوری	۳۳	آینده‌نگر بودن	R ₄ , R ₈ , R ₁₉ , R ₂₉	P ₁ , P ₄ , P ₆ , P ₁₄ , P ₁₅
		۳۴	داشتن گرایش کارآفرینانه	R ₄ , R ₆ , R ₃₉ , R ₅₄ , R ₇₀	P ₁ , P ₆ , P ₁₂
		۳۵	ایجاد سامانه ثبت و پیگیری تمام برون‌سپاری‌های انجام‌شده	-	P ₁₃ , P ₁₅
		۳۶	ایجاد سامانه ثبت سوابق بخش خصوصی	-	P ₁
		۳۷	ایجاد سامانه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در امور واگذاری شده	R ₄₀	P ₃
		۳۸	توسعه نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT	R ₅₂	P ₁₄
		۳۹	الکترونیکی کردن مراحل واگذاری به جهت سهولت و اجتناب از تقلب	-	P ₁ , P ₂ , P ₃
		۴۰	ایجاد سامانه برآورد قیمت خدمات	-	P ₄ , P ₁₀ , P ₁₅
		۴۱	کاربرد سیستم اطلاعات مدیریت	R ₃₁ , R ₃₃	P ₁ , P ₄ , P ₆
		۴۲	مجهز بودن بخش خصوصی به فناوری‌های به‌روز	R ₁₁ , R ₃₅ , R ₄₀	P ₂
	قانونی	۴۳	شفاف بودن مفاد قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی	R ₁ , R ₁₁ , R ₂₇ , R ₂₈ , R ₄₀ , R ₅₉ , R ₆₆	P ₁ , P ₇ , P ₈
		۴۴	زمان‌بندی مناسب در قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی (ناکارآمد بودن واگذاری یک‌ساله)	R ₁₁ , R ₅₉	P ₁₂ , P ₁₃

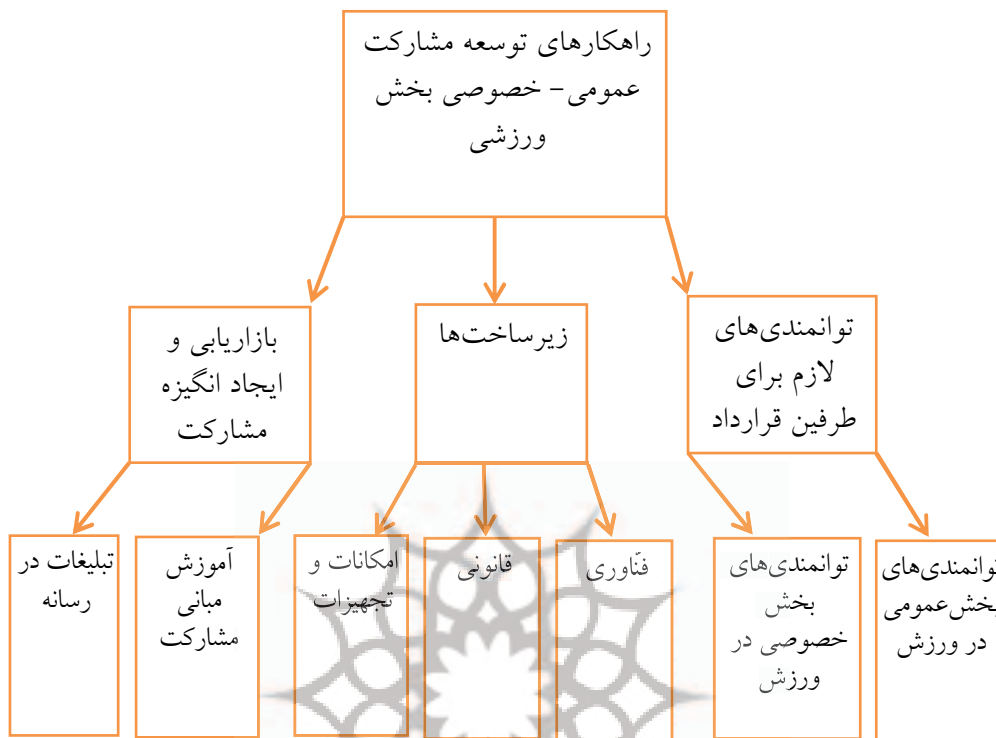
مقوله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصاحبه‌ها
		۴۵	تدوین قوانین جهت انتخاب بخش خصوصی دارای صلاحیت مناسب در حوزه ورزش	R ₁ , R ₂₇ , R ₂₈	P ₁₁
		۴۶	حمایت حقوقی و مشاوره‌ای برای بخش خصوصی از سوی دولت	R ₁₈ , R ₄₈ , R ₅₉	P ₉
		۴۷	ایجاد بسترهای قانونی برای پشتیبانی از کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خصوصی	R ₁ , R ₄₄	P ₁
		۴۸	ایجاد قوانین در زمینه مالکیت بلندمدت بخش خصوصی	R ₄₄	P ₁₂
		۴۹	فراهم نمودن الزامات قانونی برای اخذ مؤلفه‌های درآمدزایی مانند حق و پخش	R ₅₂ , R ₆₁	P ₆ , P ₇
		۵۰	اقدام قانونی لازم برای تأمین صندوق‌های غیردولتی ضمانت (بند ب، ماده ۱۰۴)	R ₅₂	P ₂ , P ₆
امکانات و تجهیزات		۵۱	ایجاد نظام مسئله یابی در حوزه ورزش	R ₅₂	P ₂ , P ₁₀
		۵۲	تشکیل نهاد خیرین ورزشگاه ساز	R ₅₂	P ₁₂
		۵۳	ایجاد انستیتو و بانک ورزش کشور	R ₅₂	P ₉
		۵۴	ایجاد پارک علمی، تحقیقاتی و فن‌آوری در صنعت ورزش	R ₅₂	P ₁ , P ₅
		۵۵	تجهیز اماکن و فضاهای ورزشی به تجهیزات و وسایل	R ₃₃ , R ₆₇	P ₇

مقاله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصادیحه‌ها
		۵۶	امکانات رفاهی مکان‌های رویداد و فعالیت ورزشی	R ₃₃	P ₁₁
		۵۷	وسایل و تجهیزات علمی و آموزشی رشته‌های دانشگاهی تربیت بدنی	R ₃₃	P ₆
بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت	آموزش مبانی مشارکت	۵۸	آموزش مبانی مشارکت عمومی و خصوصی از طریق واحدهای درسی در دانشگاه‌ها و مدارس	R ₂₆ , R ₃₀	P ₂
		۵۹	برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی	R ₂₇ , R ₅₂ , R ₅₉	P ₈
		۶۰	ایجاد مراکزی برای تربیت نیروی انسانی متخصص در امر واگذاری‌ها	R ₂₅ , R ₂₆ , R ₂₇ , R ₃₄ , R ₄₂ , R ₆₁	P ₈ , P ₁₁ , P ₁₃
	تبلیغات در رسانه	۶۱	آشنا سازی جامعه از فرصت‌های مشارکت بخش عمومی و خصوصی	R ₃₁ , R ₄₂ , R ₆₁	P ₁ , P ₆
		۶۲	معرفی پروژه‌های برون‌سپاری شده در حوزه ورزش و نقد و بررسی این راهبرد توسط متخصصان در صداوسیما	R ₅₉	P ₂
		۶۳	معرفی بخش خصوصی موفق و کارآفرین به عنوان الگو	R ₄₂	P ₁₁
		۶۴	اطلاع‌رسانی پروژه‌های قابل برون‌سپاری در حوزه ورزش	R ₂₉ , R ₅₉	P ₂ , P ₇
		۶۵	برگزاری جشنواره‌ها و مسابقه‌های ورزشی در رسانه باهدف جذب بخش خصوصی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری	–	P ₉

مقاله	ابعاد	تعداد	مصادق	پژوهش‌ها	مصاحبه‌ها
		۶۶	تبلیغات مشارکت عمومی و خصوصی توسط برندهای خوش‌نام ورزشی در رسانه‌ها	R ₃₆ , R ₄₄	P ₁₀
		۶۷	طراحی آگهی مشارکت بخش عمومی و خصوصی	R ₄₉ , R ₆₀	P ₈
		۶۸	ایجاد تعامل بین دستگاه‌های متولی ورزش از طریق دعوت به گفتگو و بحث میان آن‌ها در رسانه	R ₄₄	P ₉
		۶۹	برانگیختن انگیزه‌های اجتماعی توسط رسانه	R ₄₂	P ₅ , P ₈

نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد که توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی در گروه سه مقوله اصلی «توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد»، «زیرساخت‌ها» و «بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت» است.

کدگذاری نظری، تلفیق میان مقوله‌ها توسط یک الگوی ارتباطی است. درواقع، این مرحله از کدگذاری، به محقق اجازه می‌دهد تا به تفکر راجع به مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از ممکنات ذهنی بینجامد؛ نزدیک شود و به صورت تحلیلی، راجع به پیوند ممکن میان مقولات بیندیشد. کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (دائی‌نبی و ابراهیمی، ۱۴۰۰: ۶). در شکل ۱، الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری قابل ملاحظه است.



شکل ۱- الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

مطابق الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری، راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی شامل سه مقوله اصلی «توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد» با دو بعد توانمندی‌های بخش عمومی در ورزش و توانمندی‌های بخش خصوصی در ورزش؛ مقوله «زیرساخت‌ها» با سه بعد فناوری، قانونی، امکانات و تجهیزات؛ مقوله «بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت» با دو بعد آموزش مبانی مشارکت، تبلیغات در رسانه؛ می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل ادبیات موجود و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی در گروه سه مقوله اصلی «توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد»، «زیرساخت‌ها» و «بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت» است.

مقوله اول توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد به دو بعد توانمندی‌های بخش عمومی در ورزش و توانمندی‌های بخش خصوصی در ورزش تقسیم می‌شود. در بخش توانمندی‌های بخش عمومی در ورزش به مواردی همچون انعطاف‌پذیر بودن بخش عمومی، داشتن کنترل و نظارت اصولی و استاندارد، برقراری ارتباط خوب و سازنده با بخش خصوصی، داشتن اعتماد و نگرش مثبت به بخش خصوصی، اجتناب از فرصت‌طلبی، رعایت اصل شایسته‌سالاری، شفافیت در واگذاری، روشن‌گری در مورد اهداف ورزشی سازمان، ریسک‌پذیر بودن، اختصاص اعتبار و بودجه به امر برون‌سپاری، ارزیابی مدام بر روند امور برون‌سپاری شده، حذف بروکراسی اداری در امر واگذاری‌ها، مقاومت نداشتن در مقابل تغییرات سازنده و استفاده نکردن از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی اشاره شد.

انعطاف‌پذیر بودن یک سازمان برای بقای آن نهاد امری حیاتی می‌باشد. در جهان پر از پیچیدگی و تغییرات، دولت‌ها و سازمان‌ها مجبور به تغییر هستند (Razavi, Amani, Firouzaabadi & Honarvar, 2018: 538). سازمان‌ها با ساختارهای منعطف و شبکه‌های تأمین گسترده قادرند همواره خود را هم‌راستا با تغییرات محیطی هماهنگ سازند؛ در این حالت، سازمان‌ها نیاز به برنامه‌ریزی منسجم و پیشرفته برای کسب منافع خود هستند؛ که این منافع را نمی‌توان فقط توسط یک سازمان به تنهایی به دست آورد؛ چراکه سازمان‌ها باید بر فعالیت‌هایی که در انجام آن‌ها مزیت رقابتی دارند تمرکز کنند و فعالیت‌های جانبی را به سایر سازمان‌ها واگذار کنند (باقری، ابراهیمی و کیانی، ۱۳۹۵: ۱۲۴). این نتایج با نتایج پژوهش محمدی مغانی و همکاران (۱۳۹۵) نیز هم‌راستا است؛ آنان در پژوهش خود به دولت محترم پیشنهاد کردند برای سرعت بخشیدن به مقوله خصوصی‌سازی ورزش ایران

در تنظیم لوایح، دستورالعمل‌ها و مقررات مرتبط با اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی ورزش انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند.

داشتن کنترل و نظارت اصولی و استاندارد از دیگر توانمندی‌هایی است که بخش عمومی باید داشته باشد؛ همان‌گونه که در مصاحبه شماره ۱۳ بیان شد:

«بخش عمومی بعد از واگذاری یکسری از وظایف خود به بخش خصوصی باید بر روند اجرای آن وظایف توسط بخش خصوصی نظارت و کنترل کافی را داشته باشد؛ البته کنترل و نظارتی که بر اساس استاندارد بوده و مانع آزادی عمل بخش خصوصی نشود».

این نتایج با پژوهش آگهی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد؛ آن‌ها عنوان کردند که یکی از مهم‌ترین آثار پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و برون‌سپاری امور به بخش خصوصی تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم اقتصادی به اقدامات نظارتی، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری می‌باشد. بخش عمومی باید در برقراری ارتباط خوب و سازنده با بخش خصوصی توانمند بوده و اعتماد و نگرشی مثبت به بخش خصوصی داشته باشد. مصاحبه شماره ۴ به این نکته اشاره داشت که:

«برای واگذاری امور در حوزه ورزش بخش عمومی باید نگرش مثبتی به بخش خصوصی داشته و در اجرای صحیح امور واگذاری شده به بخش خصوصی اعتماد کند». به این نتایج در پژوهش محمدی مغانی و قره‌خانی (۱۳۹۷) نیز اشاره شده است.

اجتناب از فرصت‌طلبی عامل دیگری است که در توسعه مشارکت بخش عمومی و خصوصی در حوزه ورزش تأثیرگذار می‌باشد. پور ذبیح سرحمامی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود یکی از جنبه‌های فرصت‌طلبی را معضل خصولتی عنوان کردند. واژه خصولتی از ترکیب دو کلمه «خصوصی» و «دولتی» به وجود 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 به شمار می‌آیند اما درواقع همان دولتی تغییر چهره داده‌شده 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. درواقع معضل حصولتی 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 به وجود 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. عامل بعدی رعایت اصل شایسته‌سالاری در امر واگذاری‌ها می‌باشد. در مصاحبه شماره ۷ بیان شد:

«برون‌سپاری امور در ورزش باید به افرادی از بخش خصوصی انجام شود که دارای صلاحیت اخلاقی و همین‌طور صلاحیت فنی بوده و تخصص لازم را برای انجام آن وظایف داشته باشند. بسیاری دیده‌شده که در امر واگذاری روابط دخیل بوده و فردی که مسئولیت انجام امور واگذاری شده را بر عهده می‌گیرد هیچ‌گونه تخصصی نداشته و گهگاه سابقه خوبی هم ندارند این‌گونه روند برون‌سپاری با شکست مواجه می‌شود».

این نتایج با نتایج پژوهش نادریان جهرمی و مصلحی (۱۳۹۴) و پور ذبیح سرحمامی و همکاران (۱۴۰۰) همسو بود.

عامل بعدی شفافیت در واگذاری است اما آن گونه که رضایی و همکاران (۱۳۹۷) بیان کردند شفافیت مالی چندانی در صنعت ورزش ایران وجود نداشته و اجرای سیاست‌های مبتنی بر هزینه اتفاق می‌افتد که این مشکل باید برطرف گردد. روشنگری در مورد اهداف ورزشی سازمان عاملی مهم در بحث مشارکت عمومی خصوصی است. دولت به‌تنهایی قادر به حل تمامی مشکلات نبوده و باید برای رفع نیازها و معضلات جامعه از بخش‌های مختلف جامعه کمک گیرد. اما بخش خصوصی یا سازمان‌های مردم‌نهاد و

کارآفرینان اجتماعی زمانی می‌توانند به‌طور مؤثر به دولت در حل مشکلات کمک کنند که این مسائل به صورت شفاف برای آنان بیان شود تا آنان بتوانند این مسائل و بحران‌ها را به عنوان یک فرصت کارآفرینی اجتماعی شناسایی نموده و با راه‌حل‌های نوآورانه؛ اقدام به حل ریشه‌ای آن نمایند (کلایان مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۱).

عامل بعدی که بدان اشاره شد ریسک‌پذیر بودن بخش عمومی می‌باشد. مطابق مصاحبه شماره ۱:

«یکی از راهبردهایی که به رشد و بقا سازمان‌ها کمک می‌کند، ریسک‌پذیر بودن مدیران آن سازمان است بدین ترتیب مدیر قادر خواهند بود در ساختار سازمانی تغییرات مؤثری ایجاد نماید. این درست نیست که در شرایط ابهام و عدم قطعیت تنها تصمیماتی اتخاذ شود که از درستی آن‌ها اطمینان صددرصدی وجود دارد این‌گونه سازمان رشد نخواهد کرد».

اختصاص اعتبار و بودجه به امر برون‌سپاری عامل بعدی است. در سند چشم‌انداز بیست‌ساله ایران، کاهش سهم سازمان‌های دولتی در امور فعلی کشور و انتقال آن را به بخش خصوصی موردتوجه ویژه قرار گرفت. با توجه به اهمیت این موضوع، واگذاری امور از بخش دولتی به بخش خصوصی، در برنامه‌های توسعه پنج‌ساله میان‌مدت کشور و همچنین بودجه سالانه که در راستای همین اهداف می‌باشد نیز درج شده است (Fallahi & Taghavipour, 2018: 707).

عامل بعدی ارزیابی مدام بر روند امور برون‌سپاری شده است. 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. حذف بروکراسی اداری در امر واگذاری‌ها عامل بعدی می‌باشد. در مصاحبه شماره ۶ بدان اشاره شد:

«برای اینکه برون‌سپاری کارها در بخش ورزش سرعت پیدا کند و بخش خصوصی تمایل بیشتری برای مشارکت داشته باشد؛ بخش دولتی باید از بروکراسی و کاغذبازی اداری خود در امر واگذاری‌ها بکاهد».

عامل بعدی مقاومت نداشتن در مقابل تغییرات سازنده در بخش عمومی می‌باشد. در مصاحبه شماره ۱۰ به این موضوع اشاره شد که

«گروهی از مدیران بخش عمومی با راهبرد برون‌سپاری مخالف هستند و تصور می‌کنند با اجرایی شدن این راهبرد از حد اختیارات آن‌ها کاسته شده و اقتدار خود را از دست می‌دهند. در صورتی که این تصور کاملاً اشتباه است و باید با آموزش صحیح مدیران را با مزایای برون‌سپاری آشنا ساخت»

این نتایج با پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۴) همسو می‌باشد. استفاده نکردن از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی از دیگر عوامل مهم در توسعه مشارکت بخش عمومی و خصوصی در ورزش می‌باشد. محمدی مغانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان کردند استفاده نکردن دولت از ورزش به عنوان یک ابزار سیاسی می‌تواند موجبات خصوصی شدن ورزش در کشور را فراهم کند. در مصاحبه شماره ۱۱ این گونه بیان شد که:

«دولت‌ها دلایل مختلفی برای آمیخته کردن ورزش با سیاست دارند اما این روند نباید باعث شود که ورزش را از هدف اصلی خود دور کنند چراکه در این صورت خسارات جبران‌ناپذیری به ورزش وارد می‌شود»

همان گونه که رضایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود عنوان کردند مهم‌ترین موانع توسعه صنعت ورزش ایران، سیاست زدگی و ورود افراد بازنشسته نظامی و دولتی به این صنعت است.

بعد دیگر از مقوله توانمندی‌های لازم برای طرفین قرارداد به توانمندی‌های بخش خصوصی در ورزش اشاره دارد؛ که شامل داشتن تخصص فنی لازم، به‌روز بودن، داشتن صلاحیت اخلاقی و حسن سابقه، داشتن تعامل سازنده با بخش عمومی، داشتن توان مالی،

تعهد در انجام کار، توانایی مدیریت اجرایی، داشتن اعتمادبه‌نفس، داشتن اعتبار، انتقادپذیر بودن، امانت‌دار بودن، صداقت، دلسوز منابع عمومی بودن، داشتن ایده‌های خلاق و نوآورانه در حل مسائل، داشتن مزیت رقابتی، تسلط بر قوانین واگذاری، داشتن گرایش سودآورانه، ارائه خدمات با استانداردهای بالا، آینده‌نگر بودن، داشتن گرایش کارآفرینانه است. این نتایج با نتایج پژوهش شجاعی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود عنوان کردند که سرویس‌دهنده انتخاب‌شده در امر برون‌سپاری می‌بایست متعهد، مورداطمینان، دارای اهلیت، منعطف و دارای تفاهم با کارفرما، باکیفیت خدمات بالا انتخاب شود. این سرویس‌دهنده نباید فرصت‌طلب باشد. علاوه بر داشتن علم و تجربه کاری باید دارای مشخصات مهمی چون امانت‌داری، صداقت، حسن خلق در تعاملات، دارای سعه‌صدر بوده و روحیه بی‌تفاوتی نداشته و انتقادپذیر باشد.

کشتی‌دار و همکاران (۱۴۰۰) احتمالاً مهم‌ترین عاملی که در بحث برون‌سپاری مطرح می‌باشد، تفاوت‌های است که بین بخش‌های خصوصی و دولتی در اهداف، برنامه‌ها و نحوه مدیریت وجود دارد، در مدیریت بخش خصوصی مهم‌ترین هدف، کسب سود و منافع حداکثری است، از آنجا که هدف بخش خصوصی جذب حداکثر مشتری است باید از طریق بهبود مدیریت مالی و بازاریابی برای جذب مشتریان بیشتر و ارائه برنامه‌ها و راهکارهای لازم به این هدف دست یابد. کلایان مقدم و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود عنوان کردند برای درک و تشخیص فرصت‌های اجتماعی، ازجمله مشارکت با بخش عمومی، فرد باید به دانش و قابلیت‌هایی مجهز باشد ازجمله باید دارای ویژگی‌های نوآوری و خلاقیت برای حل مسائل اجتماعی بوده و همچنین ریسک‌پذیر، بیش‌فعال، عامل تغییر، دارای کنترل درونی بالا به جهت مسئولیت‌پذیری در کارآفرینی اجتماعی، دارای شهم اقتصادی، هوشمندی و نگاه تیزبینانه اجتماعی، رؤیاپرداز، آینده‌نگر و آینده‌مدار و همچنین دارای توانمندی‌های علمی و ترویجی باشد.

یکی دیگر از مقوله‌های اصلی شناسایی‌شده برای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی مقوله زیرساخت‌ها می‌باشد که در سه بعد فناوری، قانونی، امکانات و

تجهیزات مطرح شد. در بعد فناوری به مواردی چون ایجاد سامانه ثبت و پیگیری تمام برون‌سپاری‌های انجام‌شده، ایجاد سامانه ثبت سوابق بخش خصوصی، ایجاد سامانه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در امور واگذاری شده، توسعه نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT، الکترونیکی کردن مراحل واگذاری به جهت سهولت و اجتناب از تقلب، ایجاد سامانه برآورد قیمت خدمات، کاربرد سیستم اطلاعات مدیریت، مجهز بودن بخش خصوصی به فناوری‌های به‌روز، اشاره شد. مطابق مصاحبه شماره ۱۵:

«اگر سامانه‌ای ایجاد شود که تمامی برون‌سپاری‌های انجام‌شده در حوزه ورزش را با جزئیات ثبت نماید یک بانک اطلاعاتی بسیار مفید خواهد بود برای برون‌سپاری‌های آتی زیرا می‌توان سیر برون‌سپاری‌های انجام‌شده در ورزش را بررسی و مسئله‌یابی نمود، نقاط قوت و نقاط ضعف را به راحتی تشخیص و در واگذاری‌های بعدی مدنظر قرار داد. برای اینکه در انتخاب بخش خصوصی جهت همکاری در امور برون‌سپاری، لازم است سوابق تمامی داوطلبان مشارکت ثبت و مورد ارزیابی قرار بگیرد تا درنهایت شایسته‌ترین فرد جهت مشارکت انتخاب گردد».

با توسعه نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT در اماکن ورزشی مطابق مصاحبه شماره ۱۴:

«با دسترسی الکترونیکی مشتریان به اطلاعات و یا خدمات آموزشی، تفریحی و رفاهی اماکن ورزشی به صورت شبانه‌روزی و هفت روز هفته پیامدهای مثبتی چون افزایش رضایت مشتریان، حذف رفت‌وآمدهای غیرضروری، صرفه‌جویی در وقت و انرژی و همچنین کاهش فساد اداری در واگذاری‌ها را در بر دارد. یکی از نمودهای نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات سامانه ستاد می‌باشد که در امر مناقصه واگذاری‌ها چند سالی است که مورد استفاده قرار گرفته است و مانع بسیاری از فساد اداری در امر واگذاری‌ها شده است».

در مورد ایجاد سامانه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در امور واگذاری شده مطابق مصاحبه شماره ۳:

«سازمان‌های ورزشی با بهره‌گیری از CRM در امور واگذاری شده، قادر خواهند بود به بررسی ارتباط مشتریان با سازمان و نیازمندی‌های آنان بپردازند. برخی از ویژگی‌های این سیستم ثبت اطلاعات موردنیاز مشتریان و دسته‌بندی آنان بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده، ایجاد دید ۳۶۰ درجه از مشتریان، رضایت مشتریان از طریق پرسشنامه‌های مختلف جهت سنجش، ارسال پیام‌های مختلف از طریق ایمیل و پیامک به مشتریان می‌باشد».

در بعد قانونی به شفاف بودن مفاد قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی، زمان‌بندی مناسب در قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی (ناکارآمد بودن واگذاری یک‌ساله)، تدوین قوانین جهت انتخاب بخش خصوصی دارای صلاحیت مناسب در حوزه ورزش، حمایت حقوقی و مشاوره‌ای برای بخش خصوصی از سوی دولت، ایجاد بسترهای قانونی برای پشتیبانی از کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خصوصی، ایجاد قوانین در زمینه مالکیت بلندمدت بخش خصوصی، فراهم نمودن الزامات قانونی برای اخذ مؤلفه‌های درآمدزایی مانند حق پخش، اقدام قانونی لازم برای تأمین صندوق‌های غیردولتی ضمانت (بند ب، ماده ۱۰۴)، اشاره شد.

زمان‌بندی مناسب در قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی (ناکارآمد بودن واگذاری یک‌ساله) یکی از عوامل شناسایی شده در بعد قانونی می‌باشد. مطابق مصاحبه شماره ۱۲:

«زمانی که بخش دولتی برای واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی در نظر می‌گیرد بسیار کوتاه می‌باشد. یک مدیر چگونه می‌تواند در بازه زمانی یک‌ساله اهداف میان‌مدت و بلندمدت خود را اجرایی نماید».

عامل بعدی در توسعه مشارکت عمومی و خصوصی در حوزه ورزش فراهم نمودن الزامات قانونی برای اخذ مؤلفه‌های درآمدزایی مانند حق پخش می‌باشد. رضایی و همکاران (۱۳۹۷) عنوان کردند که حق پخش تلویزیونی، کپی‌رایت، فروش اقلام تجاری، بلیت‌فروشی و ... از مهم‌ترین منابع درآمدزایی در صنعت ورزش دنیا می‌باشند؛ اما متأسفانه

در ورزش ایران به دلیل ورزش دولتی، اقتصاد درون‌گرا و ... صنعت ورزش از آن‌ها بی‌بهره می‌باشد. مطابق مصاحبه شماره ۵:

«اگر حق پخش تلویزیونی محقق گردد جذابیت خیلی زیادی برای بخش خصوصی ایجاد می‌شود تا سرمایه خود را وارد صنعت ورزش کنند چراکه اطمینان خاطر برای آن‌ها فراهم می‌گردد که سرمایه‌شان با سود فراوانی برگشت خواهد داشت».

در بعد امکانات و تجهیزات به ایجاد نظام مسئله یابی در حوزه ورزش، تشکیل نهاد خیرین ورزشگاه ساز، ایجاد انستیتو و بانک ورزش کشور، ایجاد پارک علمی، تحقیقاتی و فن‌آوری در صنعت ورزش، تجهیز اماکن و فضاهای ورزشی به تجهیزات و وسایل، امکانات رفاهی مکان‌های رویداد و فعالیت ورزشی، وسایل و تجهیزات علمی و آموزشی رشته‌های دانشگاهی تربیت بدنی اشاره شد؛ که با نتایج پژوهش رضایی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا می‌باشد.

مقوله آخر شناسایی شده برای توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی، بازاریابی و ایجاد انگیزه مشارکت است که شامل دو بعد آموزش مبانی مشارکت و تبلیغات در رسانه می‌باشد. بعد آموزش مبانی مشارکت شامل آموزش مبانی عمومی و خصوصی از طریق واحدهای درسی در دانشگاه‌ها و مدارس، برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی، ایجاد مراکزی برای تربیت نیروی انسانی متخصص در امر واگذاری‌ها بود.

در بعد رسانه به مواردی چون آشنا سازی جامعه از فرصت‌های مشارکت بخش عمومی و خصوصی، معرفی پروژه‌های برون‌سپاری شده در حوزه ورزش و نقد و بررسی این راهبرد توسط متخصصان در صداوسیما، معرفی بخش خصوصی موفق و کارآفرین به عنوان الگو، اطلاع‌رسانی پروژه‌های قابل برون‌سپاری در حوزه ورزش، برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی در رسانه باهدف جذب بخش خصوصی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری، تبلیغات مشارکت عمومی و خصوصی توسط برندهای خوش‌نام ورزشی در رسانه‌ها، طراحی آگهی مشارکت بخش عمومی و خصوصی، ایجاد تعامل بین دستگاه‌های

متولی ورزش از طریق دعوت به گفتگو و بحث میان آن‌ها در رسانه، برانگیختن انگیزه‌های اجتماعی توسط رسانه، اشاره شد.

تبلیغات مشارکت عمومی و خصوصی توسط برندهای خوش‌نام ورزشی در رسانه‌ها از عوامل مطرح شده می‌باشد. برندهای خوش‌نام به عنوان الگوهای نقش در شناخت فرصت‌ها و شکل‌گیری جریان‌های اجتماعی در جامعه نقش بسزایی دارند. نقل داستان‌های کارآفرینان اجتماعی و شناساندن آنها به جامعه توسط افراد سرشناس در رسانه موجب می‌شود مردم با اثرگذاری کار آنان آشنا شده و خود نیز در موقعیت‌های مشابه اقدام به حل مشکلات جامعه نمایند؛ افرادی که جنسشان اجتماعی بوده و دغدغه‌مند بودند با یک برنامه کارگاهی یا الگو قرار دادن دیگران انگیزه پیدا می‌کنند و ممکن است به سمت کارآفرینی اجتماعی بروند (کلایان مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۴).

یکی از عواملی که موجب می‌شود افراد به سمت مشارکت اجتماعی متمایل شوند داشتن انگیزه‌های اجتماعی است؛ انگیزه‌های اجتماعی نشأت گرفته از ارزش‌های شخصی برای کمک به دیگران است. نیت اجتماعی، دغدغه‌مندی و مفید بودن برای جامعه، احساس مسئولیت داشت و لزوم همکاری کردن با دولت در این امر و داشتن رویکرد تعقیب منافع عامه؛ هدایت‌کننده فرد به کارآفرینی اجتماعی است (کلایان مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۲)؛ که رسانه در برانگیختن انگیزه اجتماعی افراد نقش به سزایی دارد. در مصاحبه شماره ۵ به این موضوع اشاره شد که:

«برانگیختن حس مسئولیت بخش خصوصی توانمند در قبال افراد جامعه به خصوص در بخش ورزش می‌تواند آنان را به سرمایه‌گذاری در این حیطه ترغیب نماید تا موجب رشد ورزش در ابعاد مختلف گردند».

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر به کلیه مدیران ورزشی اعم از مدیران سازمان‌های دولتی ورزشی، مدیران لیگ‌های ورزشی، مدیران رویدادهای ورزشی و مدیران بخش‌های خصوصی در ورزش در خصوص مشارکت عمومی با خصوصی توصیه می‌شود:

۱- طرفین قرارداد یعنی هم بخش عمومی و هم بخش خصوصی یکسری توانمندی‌های لازم را جهت مشارکت کسب نمایند.

بخش عمومی باید در بحث واگذاری‌ها انعطاف‌پذیر بوده و کنترل و نظارت اصولی و استاندارد نسب به عملکرد بخش خصوصی و ارزیابی مدام بر روند امور برون‌سپاری شده داشته باشد. ارتباط خوب و سازنده با بخش خصوصی برقرار نموده و نسبت به آنان اعتماد و نگرش مثبت داشته باشد. از فرصت‌طلبی اجتناب کرده و در واگذاری‌ها اصل شایسته‌سالاری را رعایت نماید. ریسک‌پذیر بوده و اهداف ورزشی سازمان را به‌وضوح بیان کند. بروکراسی اداری به حداقل رسانده و در مقابل تغییرات سازنده مقاومت نداشته باشد.

بخش خصوصی نیز باید در پذیرش امور واگذار شده تخصص فنی لازم را داشته باشد به‌روز بوده و خدمات را با استانداردهای بالا ارائه نماید. بخش خصوصی باید تعامل سازنده با بخش عمومی داشته باشد، از توان مالی برخوردار بوده و در انجام کار متعهد و توانایی مدیریت اجرایی داشته باشد. بخش خصوصی باید از ویژگی‌هایی چون اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیر بودن، امانت‌دار بودن، صداقت، دلسوز منابع عمومی بودن، صلاحیت اخلاقی و حسن سابقه برخوردار باشد. دارای اعتبار بوده و در حل مسائل ایده‌های خلاق و نوآورانه داشته، آینده‌نگر و دارای گرایش کارآفرینانه باشد. بزرگ‌ترین ویژگی بخش خصوصی داشتن گرایش سودآورانه است. بخش خصوصی قوی دارای مزیت رقابتی بوده و بر قوانین واگذاری تسلط کافی دارد.

۲- تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم اقتصادی به اقدامات نظارتی، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری

- ۳- پرهیز از واگذاری امور به افراد وابسته به سازمان، نظارت بیشتر در امر واگذاری‌ها و ردیابی امور مالی مرتبط با برون‌سپاری
- ۴- شفافیت مالی چندانی در صنعت ورزش ایران وجود نداشته و اجرای سیاست‌های مبتنی بر هزینه اتفاق می‌افتد که این مشکل باید برطرف گردد. روشنگری در مورد اهداف ورزشی سازمان عاملی مهم در بحث مشارکت عمومی خصوصی است.
- ۵- توسعه نظام فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ICT در اماکن ورزشی
- ۶- ایجاد سامانه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در امور واگذاری شده
- ۷- زمان‌بندی مناسب در قرارداد بین بخش عمومی و خصوصی و تعریف بازه زمانی مناسب جهت دستیابی به اهداف میان‌مدت و بلندمدت
- ۸- ایجاد زیرساخت برای استفاده از مهم‌ترین منابع درآمدزایی در صنعت ورزش همچون حق پخش تلویزیونی، کپی‌رایت، فروش اقلام تجاری، بلیت‌فروشی و ...
- ۹- استفاده از تبلیغات مشارکت عمومی و خصوصی توسط برندهای خوش‌نام ورزشی در رسانه‌ها
- ۱۰- استفاده از رسانه برای برانگیختن حس مسئولیت بخش خصوصی توانمند در قبال افراد جامعه به خصوص در بخش ورزش می‌تواند آنان را به سرمایه‌گذاری در این حیطه ترغیب نماید تا موجب رشد ورزش در ابعاد مختلف گردند.
- ۱۱- تعریف واحدهای درسی جهت آموزش مبانی مشارکت عمومی و خصوصی در دانشگاه‌ها و مدارس
- ۱۲- برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی در حوزه برون‌سپاری و خصوصی‌سازی ورزشی
- ۱۳- ایجاد مراکزی برای تربیت نیروی انسانی متخصص در امر واگذاری‌ها
- ۱۴- معرفی بخش خصوصی موفق و کارآفرین به عنوان الگو از طریق رسانه‌ها به جامعه و ساخت زندگی‌نامه آنان
- ۱۵- اطلاع‌رسانی پروژه‌های قابل برون‌سپاری در حوزه ورزش از طریق رسانه‌ها

پیشنهادهای پژوهشی

۱. بررسی نقش رسانه‌ها در توسعه مشارکت بخش عمومی با بخش دولتی در حوزه

ورزش

۲. بررسی موانع مشارکت بخش عمومی و خصوصی در حوزه ورزش

میان واگذاری‌های انجام‌شده در ورزش ایران و کشورهای پیشرفته تطبیقی مطالعه ۳.

مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی راهکارهای توسعه مشارکت عمومی-خصوصی بخش ورزشی (اداره کل ورزش و جوانان)» می‌باشد و با حمایت اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران انجام شده است.

تعارض منافع

تعارض منافی ندارد.

سپاسگزاری

از کسانی که در این پژوهش با ما همکاری نموده‌اند، تشکر می‌نمایم.

ORCID

Morteza Dousti



<http://orcid.org/0000-0001-6806-4535>

Khadijeh Pourzabih Sarhamami



<http://orcid.org/0000-0001-9141-2761>



منابع

- آذر، عادل؛ لشگری، زهرا و امرایی، حافظ. (۱۳۹۰)، «عملکرد، چالش‌ها و راهکارهای خصوصی‌سازی در ایران»، فصلنامه علوم اقتصادی، سال پنجم، شماره ۱۶: ۲۵-۹.
- آگهی، حسین؛ بینان، اکرم و اقتداری، نیوشا. (۱۳۹۱)، «عوامل مؤثر بر پیشبرد سیاست‌های اصل ۴۴ در تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان کرمانشاه». فصلنامه روستا و توسعه، سال پانزدهم، شماره ۲: ۱۶-۱.
- احمدی، مجتبی و نودهی، محمدعلی. (۱۳۹۹)، «تحلیل عاملی مؤلفه‌های الزام اجرایی قبل از خصوصی‌سازی ورزش در ایران». نشریه مدیریت ورزشی، سال دوازدهم، شماره ۱: ۲۲۲-۲۰۱.
- اسفندیاری، سنا؛ عسکری فر، کاظم و ابراهیمی، ابوالقاسم. (۱۳۹۹)، «شناسایی عوامل سازمانی جلب مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی بخش عمومی کشور با رویکرد پدیدارشناسی و دیمتل». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال هشتم، شماره ۳: ۱۸۰-۱۶۷.
- اعتمادیان، مسعود؛ مصدق‌راد، علی‌محمد؛ محقق دولت‌آبادی، محمود رضا و دهنوی، حامد. (۱۳۹۹)، «چالش‌های مشارکت عمومی- خصوصی در تأسیس بیمارستان یک مطالعه موردی». فصلنامه بیمارستان، سال نوزدهم، شماره ۱: ۴۰-۲۷.
- التجائی، ابراهیم و عباس‌زاده، بهروز (۱۳۹۵)، «تأثیر خصوصی‌سازی در بهره‌وری نیروی کار و سودآوری شرکت‌های واگذارشده در ایران». اقتصاد و تجارت نوین، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال یازدهم، شماره ۳: ۲۰-۱.
- 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، سال پنجم، شماره ۴: ۱۰۶-۸۳.
- ایزدی، بهزاد؛ رضاقلی، محمدسیامک و صابری، علی. (۱۴۰۱)، «برون‌سپاری خدمات تأسیسات ورزشی: رویکرد بازاریابی». مجله ایرانی مطالعات مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۳: ۶۴۹-۶۶۱.

- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد. ۱۳۹۵. «طراحی مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در دانشگاه‌ها؛ (مورد مطالعه: دانشگاه شیراز)». چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال بیست و هفتم: ۱۴۳-۱۲۳.
- برزگر، عبدالرضا و رحمانی، تهینه. (۱۳۹۳)، «جایگاه قرارداد مشارکت عمومی-خصوصی در نظام حقوق اداری ایران». فصلنامه حقوق اداری، سال دوم، شماره ۵: ۱۲۴-۹۳.
- پور ذبیح سرحمامی، خدیجه؛ دوستی، مرتضی و رضوی، سید محمدحسین. (۱۴۰۰)، «بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری به بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی دولتی». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، سال یازدهم، شماره ۲۱: ۸۶-۶۷.
- پور ذبیح سرحمامی، خدیجه و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۹)، «بررسی عوامل فرهنگی و اجتماعی برون‌سپاری در صنعت ورزش». فصلنامه علوم ورزش، سال دوازدهم، شماره ۳۷: ۱۲۱-۱۳۶.
- دانی نبی، میلاد و ابراهیمی، مهدی. (۱۴۰۰)، «تحلیل تطبیقی رویکردهای نظریه داده بنیاد». فصلنامه علمی تخصصی فرصت، دوره ۲۰۲۱، شماره ۵: ۸۷-۱۱۳.
- دامغانیان، حسین و کشاورز، محمد. (۱۳۹۹). «نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس». مطالعات مدیریت ورزشی، سال دوازدهم، شماره ۶۲: ۸۷-۱۱۰.
- دهقان، سید امین؛ خبیری، محمد؛ حسینی، میر ابراهیم؛ عبداللهی، سید مجید و قنبری؛ مهدی. (۱۳۹۸)، «رابطه روابط سیاسی و فساد اداری با برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران». مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، شماره شانزدهم، دوره ۲۱: ۷۰-۶۱.
- رجبی مسرور، حسن؛ توفیق، علی اصغر و قاضی‌زاده فرد، سید ضیاءالدین. (۱۳۹۳)، «معرفی الگوی شناسایی و ارزیابی کیفی ریسک‌های برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه (مطالعه موردی: پروژه‌های تحقیق و توسعه دفاعی)». نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، سال هشتم، دوره ۴: ۱۲۰-۹۲.
- رضایی، شمس‌الدین و صالحی پور، مژگان. (۱۳۹۷)، «تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران با رویکرد داده بنیاد». مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ششم، دوره ۱: ۸۹-۱۰۷.

- شجاعی، رضا؛ خانی، ناصر؛ شاهین، آرش و آل ابراهیم، نادر. (۱۳۹۹)، «طراحی الگوی کیفیت مشارکت در برون‌سپاری خدمات (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان)». فصلنامه مدیریت صنعتی، سال پانزدهم، شماره ۵۴: ۷۰-۸۵.

- شیر، اردشیر؛ محمدعلیزاده، محمدعلی؛ قناد زاده تفتی، سید احسان؛ موسوی، سید حمیدرضا و رجبوند، رضوان. (۱۴۰۰)، «آسیب‌شناسی پیمان‌های برون‌سپاری: مطالعه موردی شرکت گاز استان هرمزگان». پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، سال هفتم، دوره ۲۲: ۲۴۴-۲۱۵.

- صادقی، سید کمال؛ صبح‌خیز زنوزی، پرویز و صبح‌خیز زنوزی، سلاله. (۱۳۹۴)، «عوامل مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی، به عنوان رهیافتی در تأمین منابع پایدار مالی پروژه‌های شهرداری». اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، دوره ۱۱: ۱۶۷-۱۵۳.

- قاسم‌نژاد، رضا؛ خیبری، محمد؛ صفاری، مرجان و الهی، علیرضا. (۱۳۹۹)، شاخص‌های مؤثر در مدل برون‌سپاری رویدادهای ورزشی. مدیریت و توسعه ورزش، سال نهم شماره ۴: ۱۶۸-۱۸۱.

- کلایان مقدم، هما؛ مهارتی، یعقوب؛ اشرفی، مجید و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۹)، «شناسایی عوامل مؤثر بر تشخیص فرصت‌ها برای خلق ارزش اجتماعی در ایران: نظریه‌پردازی داده بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلگیری)». فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، سال هفتم، شماره ۱: ۸۷-۱۴۱.

- کشتی‌دار، محمد؛ براتی کاریزنو، محمد و براتی کاریزنو، سمیه. (۱۴۰۰)، «طراحی مدل پیامدهای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به روش ساختاری تفسیری». المپیک مدرن، سال اول، شماره ۴: ۲۹-۴۸.

- کشکر، سارا و سلیمانی، مجتبی. (۱۳۹۱)، «نقش برنامه خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان». پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، سال اول، شماره ۲: ۱۰۴-۹۹.

- گودرزی، پرستو؛ جواهری زاده، ناصر و مهرداد، حسین. (۲۰۲۱)، «طراحی الگوی برون‌سپاری در وزارت آموزش و پرورش (رهیافتی نو در آموزش و پرورش استان لرستان)». دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۳: ۶۸-۴۹.

- محمدی مغانی، حجت؛ کاشف، محمد؛ هنری، حبیب و قره خانی، حسن. (۱۳۹۵)، «تحلیل عاملی نقش سیاسی دولت در اجرای سیاست خصوصی سازی صنعت ورزش». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، سال چهارم، شماره ۱۳: ۶۱-۷۲.

- محمدی مغانی، حجت و قره خانی، حسن. (۱۳۹۷)، «طراحی و تبیین مدل نقش اقتصادی دولت در فرآیند خصوصی سازی ورزش ایران». مدیریت ورزشی، سال دهم، شماره ۲: ۳۸۵-۳۶۷.

- نادریان جهرمی، مسعود و مصلحی، لیلا (۱۳۹۴)، «بررسی ابعاد اجتماعی خصوصی سازی نهاد ورزش (مورد مطالعه: اماکن ورزشی خصوصی شده شهر اصفهان)». پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت ورزش، سال هفتم، شماره ۴: ۲۳-۳۲.

- Davidson, S. Mohan, V. & Potts, J. (2020). "Location, taxation and governments: An exchange theory of intellectual property". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 169, 266-283.
- Fallahi, K. & Taghavipour, M. (۲۰۱۸). "Progress Process, Existing Barriers And The Presentation Of Solutions For Modification And Attraction Of Private Sector Investment In Developing Non-Governmental Schools In Iran". *Revista Publicando*, ۵(۱۴ (۱)), ۷۰۵-۶۷۹.
- Gill, S. Khurshid, M. K. Mahmood, S. & Ali, A. (2018). "Factors Effecting Investment Decision Making Behavior: The Mediating Role of Information Searches". *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(4), pp-758.
- Ikediashi, D. I., & Odesola, I. A. (2016). "Facilities management outsourcing: theoretical trends and evidence from practice in Nigeria and United Kingdom". *International Journal of Strategic Property Management*, 20(2), 207-219.
- Lee, S (2016). "Economic View and Strategic Management View toward Understanding Outsourcing in Amateur Sport". *Journal of Amateur Sport*, 2(16), PP. 11-38.
- McEvilly, N. (2022). "What is PE and who should teach it? Undergraduate PE students' views and experiences of the outsourcing of PE in the UK". *Sport, Education and Society*, 27(6), 662-675.
- Olstad, B. H., Berg, P. R., & Kjendlie, P. L. (2021). "Outsourcing swimming education—experiences and challenges". *International journal of environmental research and public health*, 18(1), 6.

- //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.
- Seifpanahi Shabani, J. Gharehkhani, H. & Naderi, F. (2018). "The Role of Sport Marketing Mix in Generating Revenue for Iranian Football Clubs". *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 95-102.
- Taponen, S., & Kauppi, K. (2020). "Service outsourcing decisions—a process framework". *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(2), 171-194.
- Tjonndal, A. (2016). "Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review". *BBR-Brazilian Business Review*, 13, 56-38.



استناد به این مقاله: پورذبیح سرحمامی، خدیجه و دوستی، مرتضی. (۱۴۰۳). راهکارهای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی بخش ورزشی، فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۱۵(۵۹)، ۲۳۸-۱۹۷.



Social Development and Welfare Planning Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.