

ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش با ارائه راهکارهای اجرایی

محمدامین صیادی^۱، میرحسین سیدعامری^۲، امیدفتح الهی پروانه^۳

۱. دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران (نویسنده مسئول)

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی با ارائه راهکارهای اجرایی، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی بود. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی بود. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه پژوهشگرساخته جمع‌آوری شدند. جامعه آماری اساتید دانشگاهی متخصص در رشته‌های مدیریت ورزشی، مدیران عامل سازمان صنعت و معدن، قسمت معاونت تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش، مدیران عامل سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری و باشگاه‌های ورزشی استان، مدیران، معاونان و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر در اداره‌های ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی بودند. نمونه‌گیری به صورت گلوله‌برفی یا شبکه‌ای انجام شد که در نهایت، ۵۲ پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل اسوات با استفاده از روش شورای راهبردی انجام شد. هفت قوت، ۱۳ ضعف، هفت فرصت و ۱۳ تهدید شناسایی شدند و مشخص شد که موقعیت فعلی مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی در موقعیت حفظ و پیشرفت واقع شده است. در ادامه، برای توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی، استراتژی‌ها، اولویت‌بندی و سند راهبردی براساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی تدوین شد و پیشنهادهای کاربردی لازم ارائه شدند.

واژگان کلیدی: بخش خصوصی، برنامه عملیاتی، سرمایه‌گذاری در ورزش، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی.

1. Email: sayadimamad@yahoo.com

2. Email: Ha_ameri2003@yahoo.com

3. Email: dimayaryab@yahoo.com

مقدمه

در گذشته، مردم تربیت‌بدنی و ورزش را مدیریت می‌کردند. از زمان شکل‌گیری انجمن ملی تربیت‌بدنی و پیشاهنگی ایران، تا سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و سرانجام، وزارت ورزش و جوانان در حال حاضر، نقش دولت در حوزه ورزش بسیار پررنگ شد. با پررنگ شدن نقش دولت در این عرصه و پدید آمدن انواع سازمان‌های ورزشی که بزرگ‌ترین و مهم‌ترین آن‌ها نیز دولتی یا وابسته به دولت بودند، حاکمیت نگرش دولتی در عرصه تربیت‌بدنی و ورزش نیز بیشتر شد (امیری، نیری، صفاری و دلاری، ۲۰۱۳، ۸۵). حاکمیت نگرش دولتی عواقب ناخواسته‌ای ممکن است داشته باشد؛ برای مثال، مدیران دولتی کشورهای در حال توسعه تابع تغییرات و جابه‌جایی‌های افراد بانفوذ سیاسی در سطح هیئت حاکمه هستند، بیشتر مادی‌گرا و حقوق‌بگیر هستند، با مدیریت استراتژیک و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت بیگانه هستند، کارایی آن‌ها سنجیده نمی‌شود و پاداشی به آن تعلق نمی‌گیرد؛ بنابراین، فقدان انگیزه در بین آن‌ها کاملاً مشهود است (رضوی و ذبیحی، ۲۰۱۶، ۵۴). ناگفته آشکار است که سازمان‌های ورزشی دولتی نیز همانند سایر ارگان‌ها به صورت درون‌گرا و انحصارگر عمل می‌کنند و از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی پایین‌تر از سطح مطلوب قرار دارند؛ در نتیجه، این امر باعث ناکارآمدی عملکرد، عدم نگهداری منابع، نبود رقابت مؤثر، حذف و یا کاهش خدمات استاندارد می‌شود که این موارد صنعت ورزش ایران را با مشکل مواجه کرده‌اند (سجادی، عربی و فلاحی، ۲۰۱۳، ۵۰). در بعد دیگر، باشگاه‌های ورزشی نیز دولتی هستند که همین امر مانعی در راه درآمدزایی بهینه است؛ بنابراین، تاهنگامی که دولت به باشگاه‌ها کمک می‌کند، آن‌ها نیز به سمت درآمدزایی نمی‌روند و متعاقب آن، بخش خصوصی نیز رغبتی برای سرمایه‌گذاری مستقیم در صنعت ورزش ندارد. به همین دلیل است که بسیاری از سرمایه‌گذاران ورزشی در بخش خصوصی از دست رفته‌اند (علیدوست، فراهانی و گودرزی، ۲۰۱۳، ۱۲). در واقع، فرایند خصوصی‌سازی، فرایندی اجرایی، مالی و حقوقی است که دولت‌ها در بسیاری از کشورهای جهان برای انجام اصلاحات در اقتصاد و نظام اداری کشور آن را اجرا می‌کنند و در این میان اشتباهی که روی می‌دهد، این است که گاهی تصور می‌کنند، خصوصی‌سازی کنار گذاشتن دولت و نقش آن در جامعه است؛ در حالی که آنچه از اجرای این سیاست مورد نظر است، کمتر شدن دخالت دولت و مشخص کردن میزان و مقاصد این دخالت است (سجادی، عربی و فلاحی، ۲۰۱۳، ۵۲). در واقع، خصوصی‌سازی وسیله‌ای برای بهبود عملکرد فعالیت‌های اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار است؛ به شرطی که حداقل ۵۰ درصد از سهام دولتی به بخش خصوصی واگذار شود (بابائیان، مرادی و حسینی، ۲۰۱۴، ۵۷۶). خصوصی‌سازی، در سطوح و زمینه‌های گوناگون، کنترل، مالکیت و مدیریت را از اختیار بخش دولتی خارج می‌کند و به بخش خصوصی با هدف افزایش کارایی واگذار می‌کند (بلتزیتی،

برتولتی و کاکاویوا^۱، ۲۰۱۰، ۱۲۳). باید توجه داشت، در صورتی هدف اصلی خصوصی‌سازی؛ یعنی افزایش کارایی محقق می‌شود که علاوه بر واگذاری مالکیت مؤسسه‌های دولتی به بخش خصوصی، حمایت فرهنگی، قانونی، مادی و معنوی، امکانات و تسهیلات، منابع سخت‌افزاری و زیربنایی و درنهایت، مدیریت و کنترل مؤسسه‌های یادشده نیز باید واگذار شوند (احمدی، امیرتاش و صفانیا، ۲۰۱۸، ۳۷).

طبق نتایج پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی، بخش خصوصی به دلایل مزایای حاکم بر آن شامل عوامل مدیریتی و سازمانی قوی (افشاری، فتاح‌پور و میرصافیان، ۲۰۱۸، ۶۷)، شفافیت در مورد هزینه و درآمد واقعی (تاری فتح‌الله، ۲۰۱۳، ۶)، ورود فناوری‌های جدید، مشتری‌مداری و سرعت انجام پروژه (طاهری، ۲۰۰۵، ۴۳)، تفاوت محیط سرمایه‌گذاری در ورزش و جاذبه‌های متمایز آن با سایر محیط‌های صنعتی و اقتصادی، ورزش به‌مثابه تابلوی بزرگ تبلیغاتی و زنده (شانک و لایبرگر^۲، ۲۰۱۵، ۶۱)، جذب سرمایه‌گذاران و فروش سهام (کرامپتون^۳، ۲۰۱۴، ۲۶۳)، تخصص‌گرایی، صرفه‌جویی در مقیاس، استفاده از تجربیات گذشته، ساختار عملکردگرا، انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها (کشوک^۴، ۲۰۱۶، ۵۳)، توانایی توسعه روابط براساس اعتماد و سود متقابل، ساختارهای تخت و مؤثر، برخورداری از سیستم ارزیابی عملکرد برای ارتقای کیفیت و توانایی تخصیص منابع و مدیریت ریسک، به ایجاد ارتقای بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی، ایجاد محیط رقابتی، کاهش انحصار دولتی، جذب سرمایه‌های خارجی و افراد متخصص، افزایش مشارکت مردم و درنهایت، ایجاد اقتصاد باز، می‌توانند بسیار مؤثر عمل کنند (نژادزاده، ۲۰۰۱، ۱۳؛ سجادی و همکاران، ۲۰۱۳، ۴۹). از طرف دیگر، در ادامه پیشینه، پژوهش‌های دیگری با محوریت موانع خصوصی‌سازی در ورزش انجام گرفته‌اند و نشان داده‌اند که نبود برنامه‌ریزی، بهره‌نگرفتن از حق پخش تلویزیونی و نبود زیرساخت‌های مناسب (سلطان‌حسینی، رضوی و سلیمی، ۲۰۱۷، ۱۷)، کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش و نبود فرایندی برای جذب مشارکت بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی (راجر^۵، ۲۰۰۴، ۲۸۵)، تناسب‌نداشتن میزان سرمایه‌گذاری دولت در بخش ورزش با رشد جمعیت و متقاضیان ورزش (رضوی، ۲۰۰۴، ۹۶)، مشکلات مالی و آموزشی، نبود قوانین حمایتی تولید و توزیع، نبود تشکیلات تخصصی در وزارت ورزش و جوانان (ناصر، ۲۰۱۳، ۶۳۱؛ قدیری علمداری، ۲۰۱۵، ۱۰۲)، موانع اقتصادی، اطلاعاتی و بازار

1. Beltratti, Bortolotti & Caccavaio
2. Shank & Lyberger
3. Crompton
4. Keshock
5. Roger

سرمایه، مدیریتی، قانونی و حقوقی، فرهنگی و اجتماعی، حمایتی و تشویقی، و سیاسی (فراهانی و علیدوست، ۲۰۱۵، ۵۳؛ خسروی زاده، ۱۳۹۳)، نبود ضمانت مالی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، گرانی زمین و مشکل تهیه تجهیزات فیزیکی مورد نیاز، نبود قانون و آیین‌نامه‌های خاص برای ایجاد باشگاه‌های جدید، نبود آیین‌نامه خاص برای واگذاری زمین، همکاری نکردن شهرداری‌ها، مشکلات صدور مجوز برای باشگاه‌ها و مراکز ورزشی، کمبود نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، کمبود امکانات آموزشی ضمن خدمت برای مدیران باشگاه‌ها، نبود مدیریت و روش‌های مناسب اداره باشگاه‌های بخش خصوصی، نبود برنامه‌های حمایتی از بخش خصوصی، نبود قانون متناسب در مورد تسهیلات بانکی، اعطانشدن وام‌های بلندمدت کم بهره، اختصاص نیافتن معافیت‌های مالیاتی و گمرکی، حمایت نکردن از تولیدکنندگان کالاهای ورزشی، نرخ زیاد سود تسهیلات اعطایی به بخش‌های خدماتی از جمله ورزش، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود تعامل لازم بین سازمان‌های مرتبط، بی‌میلی مردم برای هزینه کردن در امور ورزشی، ضعف تبلیغات و فرهنگ‌سازی مناسب در مطبوعات و صداوسیما و قوانین سختگیرانه نهادهای دولتی (احمدی، امیرتاش و صفانیا، ۲۰۰۶، ۶؛ قره‌باغی، ۲۰۱۰؛ امیری و همکاران، ۲۰۱۳، ۸۵؛ علیدوست و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۲؛ کشاورز، فراهانی و یگانه، ۲۰۱۴، ۱۹۵)، از جمله مهم‌ترین چالش‌ها و موانع ورود بخش خصوصی به صنعت ورزش کشور معرفی شده‌اند.

از مجموع پیشینه پژوهش مشخص است، برای اینکه خصوصی‌سازی بهتر و موفق‌تر صورت گیرد، باید نیازمندی‌های محیطی خصوصی‌سازی در سطح ملی با اتکا بر اهداف استراتژیک فراهم شوند؛ زیرا، بسیاری از طرح‌ها به دلیل نبود اهداف استراتژیک مشخص، قابل پیگیری و ارزیابی‌شدنی نیستند و پس از مدتی یا از حرکت می‌ایستند یا از مسیر اصلی خود خارج می‌شوند. اهداف تبیین‌شده باید بدون تعارض، تداخل منفی و در کوششی هماهنگ و اولویت‌بندی‌شده تعریف شوند. اهداف استراتژیک خصوصی‌سازی می‌توانند در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منطقه و کشور شامل حذف انحصار و گسترش رقابت، اشتغال‌زایی، توسعه فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌های جاری شرکت‌ها، کوچک‌شدن اندازه دولت و غیره باشند. بررسی قوانین و برنامه‌های توسعه و اقدام‌های خصوصی‌سازی و مکمل آن در کشور مؤید آن است که دولت فاقد مجموعه‌ای جامع، هماهنگ، مکمل و جهت‌دار (به‌ویژه بین نهادها و سازمان‌ها) با اهداف و استراتژی‌های کلان خصوصی‌سازی کشور است و با احیای مجدد اصل ۴۴ قانون اساسی در پی ابلاغیه مقام معظم رهبری، بیش از پیش ضرورت مشارکت مردم در توسعه همه‌جانبه کشور مطرح می‌شود؛ تاجایی که در موارد متعددی از بندهای برنامه توسعه چهارم کشور، لزوم واگذاری فعالیت‌های زیرپوشش دولت به بخش خصوصی گنجانده شده است. در این برنامه، به خصوصی‌سازی در صنایع مختلف به‌ویژه در صنعت ورزش توجه شده است (پاداش، سلطان‌حسینی و خبیری، ۲۰۱۱، ۵۲). همچنین، به دلیل تلاش دولت و فشارهای سیاسی و اجتماعی

برای ایجاد یا حفظ اشتغال گاهی کاذب و بدون تأثیر مستقیم بر بهره‌وری سازمانی، این شرکت‌ها از داشتن نیروی کار اضافی رنج می‌برند (اصل پارکینسون). شرکت‌های دولتی به دلیل کار کردن در فضای غیررقابتی قیمت‌های پایینی برای محصولات خود برمی‌گزینند و این باعث زیان‌های هنگفت مالی می‌شود؛ چنانکه در برخی موارد میزان این زیان به پنج تا شش درصد تولید ناخالص داخلی^۱ کشور می‌رسد. این مسئله در وهله اول، بودجه دولت و در مرحله بعدی، نظام بانکی کشور را به شدت زیر فشار قرار خواهد داد. اندیشمندان عنوان می‌کنند که راهکار مناسب برای مقابله با شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت ورزش را احاطه کرده است، خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در ورزش است؛ براین اساس، در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده است و به مدد تجاری شدن باشگاه‌ها، صنعت ورزش رونق زیادی یافته است (میچیک و اختن^۲، ۲۰۰۴، ۴۵). امروزه، در کشورهای پیشرفته، ارزش افزوده صنعت ورزش بخش چشمگیری از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال، تفریح و سرگرمی دارد. تجربه کشورهای موفق حاکی از آن است که اگر خصوصی‌سازی پس از مطالعات جامع و براساس برنامه‌ریزی دقیق انجام نشود، بسترهای لازم برای اجرای آن فراهم نشود و بر فرایند آن در حین و پس از آن نظارت نشود، اجرای آن افزایش بی‌عدالتی و بروز نارضایتی عمومی را در پی خواهد داشت (گروسکی و فیل‌فلاین^۳، ۲۰۱۴، ۱۸).

مسائل متعددی خصوصی‌سازی در صنعت ورزش کشور را تهدید می‌کنند که در این میان بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه و گرایش بیشتر به سرمایه‌گذاری در رشته‌های تفریحی درآمدزا، ناکافی بودن منابع مالی و سرمایه‌گذاری، ناچیزبودن هزینه‌های ورزشی سبد خانوار و اتلاف منابع مالی به دلیل نبود مدیریت یکپارچه ورزشی، با تهدیدهایی جدی مواجه هستند (کارگر، ظریفی و علیزاده، ۲۰۱۱، ۱۳). با مقایسه‌ای تطبیقی نیز این تهدیدها شکل بارزتر و عینی‌تری به خود می‌گیرند؛ به‌صورتی که در پژوهش صداقتی، حسین‌جانی و الیاسی (۲۰۱۰) با عنوان «بررسی مزایا و معایب خصوصی‌سازی و جذب سرمایه در ورزش سه‌گانه ایران» مشخص شده است که سهم ورزش در اقتصاد ملی رابطه‌ای مستقیم با میزان سرمایه‌گذاری در آن دارد که در وضعیت حاضر در کشور ما میزان آن در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته اندک است. در کشورهای ایتالیا، انگلستان و آلمان نسبت اقتصاد ورزش به تولید ناخالص داخلی به ترتیب برابر با ۲ درصد، ۱/۷ درصد و ۱/۴ درصد و برای ایران برابر با ۳۸ صدم درصد گزارش شده است (صداقتی و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۲۸)؛ بنابراین،

1. Gross Demostic Product (GDP)

2. Michic & Oughton

3. Grusky & Fiil-Flynn

ایجاد تعادل و پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های اقشار جامعه به خدمات ورزشی، با میزان سرمایه‌گذاری بخش دولتی در بودجه‌های سالانه میسر نیست و راه‌حل منطقی و مفیدی که در بسیاری از کشورها تجربه شده است، اجرای مکانیسم سرمایه‌گذاری بخش‌های غیردولتی و ترغیب و تشویق آنان در این زمینه بوده است که منجر شده است بار مالی دستگاه‌ها کاهش یابد. از طرفی، وضعیت نابسامان و پایین بودن تمایل شرکت‌ها و رغبت‌نداشتن بخش خصوصی در بخش ورزش استان آذربایجان غربی نیز ضرورت ارائه راهکارهای توسعه بخش خصوصی در ورزش استان را بیش‌ازپیش نمایان می‌کنند؛ بنابراین، پژوهش حاضر ضرورت اهمیت راهبردسنجی توسعه و ارتقای مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی را امری کاملاً بنیادی، سودمند و شایان توجه می‌داند؛ زیرا، اگر در ورزش استان امید به رشد و پیشرفت داریم و اگر برنامه توسعه کوتاه‌مدت و بلندمدتی برای موفقیت در عرصه ورزش داریم، از مشارکت بخش خصوصی به هیچ‌وجه نباید غافل شد. همچنین، به هر نحو ممکن باید در راستای ارتقای مشارکت بخش خصوصی در ورزش، با پژوهش و تفحص و به‌دنبال آن، انجام‌دادن اقدام‌های اجرایی و عملی گام‌های متمادی و مستمری برداشت. در این استان که از قطب‌های کشاورزی کشور محسوب می‌شود و به‌ترتیب، بخش‌های خدمات و کشاورزی اقتصاد آن را تشکیل می‌دهند، به‌نظر می‌رسد که در این حوزه‌ها بخش خصوصی هنوز جایگاه درخور توجهی ندارد و بسترهای لازم برای ورود این بخش به ورزش مساعد نیست. همچنین، این مسئله به‌طور بارزی مشاهده می‌شود و کمبود یا نبود فعالیت مؤثر و سازنده بخش خصوصی در عرصه ورزش استان و همکاری نکردن ارگان‌های خصوصی و مردمی در صنعت ورزش، باعث شده‌اند که این صنعت نه‌تنها آنچنان‌که باید و شاید سیر پیش‌رونده‌ای نداشته باشد، بلکه به‌نظر می‌رسد که آینده‌ای نامطلوب نیز پیش رو داشته باشد. شاهد این ادعا نیز نداشتن تیم‌های ورزشی در رشته‌های مختلف به‌صورت فعال و مستمر در کشور یا سطح بین‌المللی، باوجود بودن استعدادهای نخبه ورزشی است که به‌علت بی‌بهره‌بودن از حمایت مالی در نطفه خفه می‌شوند؛ برای مثال، می‌توان علت از دست‌رفتن بیش از ۲۰ استعداد برتر ملی در رشته شمشیربازی استان را نبود حمایت‌های بخش خصوصی دانست. پژوهش حاضر از این جهت از سایر پژوهش‌های قبلی مرتبط متفاوت است که پژوهش‌های قبلی بیشتر به‌دنبال موانع مشارکت بخش خصوصی، مزایا و معایب بخش خصوصی و نیز اثرها و نقش‌های مختلف بخش خصوصی در ورزش بوده‌اند؛ اما مسئله اصلی پژوهش حاضر، با اینکه در راستای پژوهش‌های قبلی است، اما به‌صورت چهارجانبه و بسیار جامع‌تر به‌دنبال شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی و فرصت و تهدید خارجی مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی است تا بررسی کند که چه راهکارهایی برای توسعه این بخش وجود دارند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی-تحلیلی است و به‌لحاظ هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی است. این مطالعه با ترکیبی جامع و به‌ترتیب با روش کیفی (از طریق اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و توافق درخصوص موارد مربوط به برنامه استراتژیک در جلسه‌های شورای راهبردی با تجزیه و تحلیل اسوات^۱) و در مرحله بعد، با روش کمی (با جمع‌آوری داده‌های میدانی و ارزش‌گذاری کمی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۲ درخصوص رتبه‌بندی استراتژی‌ها) انجام شده است. اطلاعات موردنیاز از طریق پرسش‌نامه پژوهشگرساخته با ۴۰ زیرمؤلفه در قالب چهار بعد نقاط قوت با هفت سؤال، نقاط ضعف با ۱۳ سؤال، تهدید با ۱۳ سؤال و فرصت با هفت سؤال جمع‌آوری شدند.

جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاهی متخصص در رشته‌های مدیریت ورزشی، سازمان صنعت و معدن، قسمت معاونت تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان، سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری و باشگاه‌های ورزشی استان، مدیران، معاونان و کارشناسان ورزشی متخصص، مجرب و صاحب‌نظر در ادارات ورزش و جوانان استان و هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۷ بودند. نمونه‌گیری به‌صورت گلوله‌برفی یا شبکه‌ای و با معرفی افراد متخصص و صاحب‌نظر در زمینه موضوع پژوهش برای تکمیل یافته‌ها انجام شد. در قسمت کیفی پژوهش، در جلسه‌های شورای راهبردی با ۱۲ نفر متخصص در زمینه پژوهش روی موارد چهارگانه تحلیل اسوات و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نیز روایی و پایایی پژوهش، اقدام‌های لازم انجام شدند؛ در نتیجه، تجزیه و تحلیل SWOT در وضعیت موجود، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با هریک از اعضای نمونه آماری مشخص شد و در نهایت، موقعیت استراتژیک موجود مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی مشخص گردید. در ادامه، پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۴ به‌دست آمد که در سطح بالا و قابل قبول بود. در قسمت کمی، با تهیه پرسش‌نامه نهایی، ۵۲ پرسش‌نامه از نظرهای نمونه‌های پژوهش، با ارزش‌گذاری در طیف پنج‌ارزشی لیکرت، با استفاده از آمار توصیفی (متغیرهای جمعیت‌شناختی) و آمار استنباطی شامل وزن و رتبه‌دهی برای برآورد موقعیت استراتژیک و اولویت‌بندی استراتژی‌های نهایی با مدل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، تجزیه و تحلیل شدند.

-
1. SWOT
 2. Quantitative Strategic Planning Matrix

نتایج

در قسمت وضعیت تحصیلی نمونه‌های پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که بیشترین درصد به کارشناسی ارشد (۴۴ درصد) و کمترین درصد به دکتری (۲۳ درصد) مربوط است. افراد دارای مدرک کارشناسی (۳۳ درصد) نیز در مراتب بعدی قرار دارند. در قسمت سوابق ورزشی، نتایج نشان می‌دهد که حدود ۹۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در یکی از رشته‌های ورزشی داشته‌اند که نشان‌دهنده ورزشی بودن نمونه‌های پژوهش حاضر است. در قسمت سوابق مدیریتی نمونه‌های پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که بیشترین درصد به طبقه یک تا چهار سال با ۲۵ درصد و کمترین درصد به ۱۰ تا ۱۲ سال با ۱۴ درصد مربوط است. به‌طور کلی، ۵۶ درصد از نمونه‌های پژوهش تا نه سال سابقه مدیریتی داشته‌اند که نشان‌دهنده سوابق خوب مدیریتی ورزشی آن‌ها است.

ابتدا تجزیه و تحلیل SWOT، با استفاده از روش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته با هر کدام از افراد نمونه پژوهش، در قالب پرسش‌نامه باز پاسخ انجام شد. با دو بار نظرخواهی از صاحب‌نظران و کنترل و جمع‌بندی پاسخ‌ها، اجماع نظر حاصل شد. سپس، در جلسه شورای راهبردی، با حذف موارد همسان و تکراری و تأیید سؤال‌های پرسش‌نامه توسط نمونه‌های پژوهش، پرسش‌نامه نهایی پژوهش در قالب هفت قوت، ۱۳ ضعف، هفت فرصت و ۱۳ تهدید و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای شناخت وضعیت استراتژیک موجود خصوصی‌سازی ورزش استان آذربایجان غربی شناسایی شدند؛ یعنی ابتدا از مرحله کیفی تجزیه و تحلیل SWOT برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی استفاده شد. در مرحله بعد، روش کمی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای برآورد اولویت‌ها و رتبه‌بندی استراتژی‌های نهایی پژوهش با استفاده از نظرهای خبرگان در جلسه‌های شورای راهبردی، به کار برده شد که به شرح جدول‌های زیر نتایج مشخص شدند. شایان ذکر است که تحلیل سوات در اصل فرایندی کیفی است و برای راحت‌تر فهمیدن و درک بهتر آن به کمی‌سازی نیاز است؛ بنابراین، در این پژوهش، مدل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای کمی‌سازی این مسئله ذکر می‌شود و به ترتیب اولویت، مهم‌ترین استراتژی‌های نهایی پژوهش را روشن می‌کند.

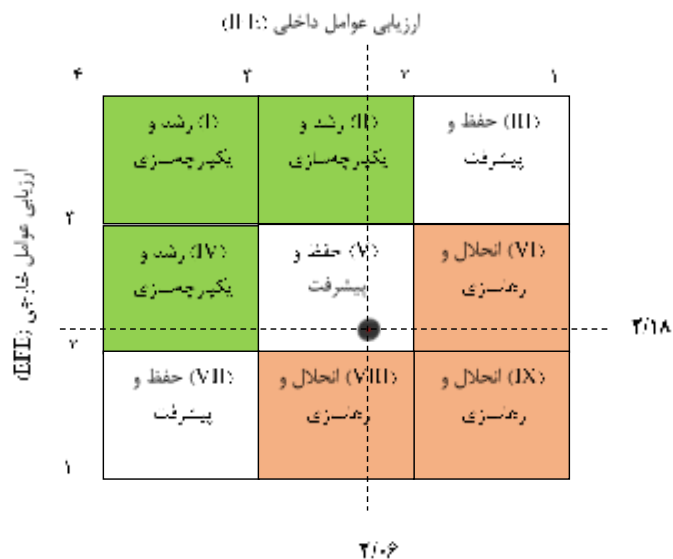
جدول ۱- نتایج کیفی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی خصوصی‌سازی ورزش استان آذربایجان غربی

قوت	وزن	رتبه	وزن × رتبه
قدرت بالای بازگشت سرمایه در حمایت مالی ورزشی نسبت به سایر صنایع	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲۰
حمایت تام اداره کل ورزش و دستگاه‌های اجرایی استان از بخش خصوصی	۰/۰۶۳	۴	۰/۲۵۲
وجود برند قهرمانان و بازیکنان ملی و بین‌المللی در برخی رشته‌های ورزشی	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
وجود زیرساخت‌های مناسب برای رشد ورزش استان	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
برخورداری از منابع انسانی تحصیل کرده و فعال در بدنه ورزش استان	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۶۴
بهره‌مندی از برند خوش‌نام، مجرب و تحصیل کرده در رأس ورزش استان	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
وجود رشته‌های بسیار مستعد با قدرت بالای برندینگ کردن بخش خصوصی (والیبال، هاکی، تنیس روی میز، بوکس، کبیدی و رشته قهرمان‌پرور شمشیر بازی با ۲۰ بازیکن رتبه اول ملی)	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
ضعف	وزن	رتبه	وزن × رتبه
نگاه کوتاه‌مدت و زودبازده به جای برنامه‌ریزی استراتژیک برای جذب، حفظ و نگهداری از بخش خصوصی در ورزش	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
نبود تفکر کاربردی اقتصادی و صنعتی در سطوح مدیران عملیاتی، میانی و عالی	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳
نبود خودکفایی یا حداقل حمایت لازم در خصوص تولید و تأمین لوازم و تجهیزات ورزشی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
زمان‌بر بودن زیاد یا دیربازده بودن از نظر زمانی در خصوص خرید محصول و خدمات ورزشی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
اعتقاد مدیران ورزش به حاکمیت دولت به‌ویژه در بخش خدماتی (پدافند غیرعامل)	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
تلفیق‌نشدن مدیریت سنتی و نوین (استفاده از انگیزه کاری قشر جوان در کنار نظارت افراد مجرب)	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
وجود افراد غیرمتخصص و سودجو در بعضی پست‌های حساس سازمانی اداره‌ها، باشگاه‌ها و هیئت‌ها به دلیل وجود رانت‌ها و مصلحت‌های سیاسی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
برندشدن و جایگاه مردمی مناسب چند رشته ورزشی خاص در جذب حامیان و موردغفلت قرارگرفتن و تک‌قطبی شدن سایر رشته‌های ورزشی (نبود آمایش جمعیتی استعدادیابی رشته‌های مختلف)	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
برگزارنشدن دوره‌های کاربردی آکادمیک در خصوص آموزش تخصصی ورزشی برای دانش‌افزایی مسئولان مرتبط	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای حفظ و ارتقای نخبه‌های علمی و ورزشی جوان و در نتیجه، هدررفت تجربیات و استمرار فرایند آزمایش و خطا	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
کمبود پژوهش و برگزارنشدن همایش علمی در زمینه خصوصی‌سازی	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
ضعف نظام اطلاع‌رسانی و تبلیغ کارا و مؤثر مسابقه‌ها و برنامه‌های ورزشی	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
نبود توجیه اقتصادی سرمایه‌گذاری در بعضی رشته‌های ورزشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
جمع	۱	۲/۱۸۱	

جدول ۲- نتایج کیفی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی خصوصی سازی ورزش استان آذربایجان غربی

فرصت	وزن	رتبه	وزن × رتبه
وجود برند قطب والیبال و بازیکنان عضو تیم ملی و لژیونر استان	۰/۰۵۰	۴	۰/۲۰۰
مجاورت استان با کشورهای ترکیه، آذربایجان، ارمنستان و عراق	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۸
وجود افراد حقیقی و حقوقی علاقه مند به سرمایه گذاری در ورزش با داشتن حداقل انتظارات افق های روشن برای آن ها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲۰
وجود جاذبه های طبیعی و اقلیمی خوش آب و هوا برای برگزاری کمپ ها، اردو ها و تمرین های ورزشی ملی و بین المللی با هزینه پایین	۰/۰۶	۴	۰/۲۴۰
ظرفیت زیاد استقبال هواداران و طرفداران مردمی در ورزش استان	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
تنوع فرهنگی و وجود قومیت ها و ادیان مختلف در استان	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
تبدیل شدن بسیاری از مناطق استان به منطقه آزاد تجاری در استان و قدرت بالای ظرفیت منطقه آزاد تجاری در جذب بخش خصوصی	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳
تهدید	وزن	رتبه	وزن × رتبه
نبود بسترهای قانونی و سازوکارهای حقوقی مناسب برای پشتیبانی از کسب و کارهای ورزشی در بخش خصوصی	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳
نبود حمایت لازم در زمینه مالکیت بلندمدت بخش خصوصی (تحويل زمین مناسب، سند مالکیت، ارائه تسهیلات، وام های بلندمدت، تشریفات اداری و ...)	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱
بهره نگر فتن از ظرفیت توانمند رسانه های محلی، استانی و ملی در جذب بخش خصوصی (به دلیل توقع دریافت هزینه های گزاف برای پخش مسابقات ورزشی بخش خصوصی را فراری می دهند)	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴
بهره مند شدن از یارانه تولید تجهیزات ورزشی	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
نبود تفکرات درست حاکم بر خصوصی سازی در همه ابعاد جامعه (به خصوص در بین قشر مرفه)	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳
ضعف اقتصادی و شرایط نامناسب مالی جامعه، تحریم ها و کاهش ارزش پول ملی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
مسیبوق به سابقه بودن سیاسی کاری انتصاب ها در هیئت های ورزشی	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲
کاهش قدرت اجرایی تخصصی مدیران به دلیل فشارهای سیاسی و اجتماعی	۰/۰۴۲	۲	۰/۰۸۴
برنامه ریزی و فعالیت های موازی سایر سازمان های غیر ورزشی در جهت جذب حامیان قدرتمند مالی	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
نبود کارخانجات و صنایع مولد و مادر (غیر صنعتی و تبدیلی هستند)	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
نبود حامیان مالی قدرتمند و دارای پشتوانه مناسب در استان	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹۰
شناخت ناکافی و آگاهی فرهنگی کم مردم از مزایای فعالیت های ورزشی و متعاقب آن، هزینه کرد اندک در سبد ورزشی خانوارها	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
نبود تعامل مناسب بین دستگاه های متولی ورزش (آموزش و پرورش، شهرداری، وزارت ورزش و جوانان و هیئت ها)	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
جمع	۱		۲/۰۶۸

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص شد. نمره ماتریس عوامل داخلی برابر با ۲/۱۸۱ و نمره ماتریس عوامل خارجی برابر با ۲/۰۶۸ به دست آمدند (جدول‌های شماره یک و شماره دو). موقعیت فعلی خصوصی‌سازی ورزش استان آذربایجان غربی در منطقه حفظ و پیشرفت قرار دارد. این نمره در موقعیت پنج مدل دیوید قرار می‌گیرد؛ از این رو، خصوصی‌سازی ورزش استان آذربایجان غربی در وضعیت حفظ و پیشرفت قرار دارد. در ادامه، برای توسعه وضعیت نابسامان خصوصی‌سازی ورزش استان استراتژی‌های مورد نظر تدوین شدند. همان‌طور که در شکل زیر که برخاسته از مدل دیوید (۲۰۰۸) است، مشاهده می‌شود که این ماتریس دارای نه خانه است: چهار بخش دارای عوامل اصلی هستند؛ چهار بخش استراتژی‌ها را نشان می‌دهند؛ خانه بالا، سمت راست با عنوان عوامل داخلی و خارجی مشخص شده است. چهار بخشی که نشان‌دهنده استراتژی‌ها هستند، دارای عنوان‌های ST، WT، WO و SO هستند و پس از تکمیل شدن چهار بخشی که دارای عوامل اصلی هستند (یعنی بخش‌های s، w، o و t) این ماتریس به وجود آمده است.



شکل ۱- وضعیت استراتژیک موجود خصوصی‌سازی ورزش در استان آذربایجان غربی (مدل دیوید، ۲۰۰۸)

راهبردهای توسعه خصوصی‌سازی ورزش در استان: در مدل SWOT، پس از فهرست کردن عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شدند، فهرست عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در نخستین ستون و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در نخستین سطر نوشته

می‌شوند. سپس، براساس عوامل داخلی و خارجی، چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO تدوین می‌شوند. در این پژوهش، در مجموع، دو استراتژی SO، سه استراتژی WO، سه استراتژی ST و پنج استراتژی WT تدوین شدند. در ادامه، استراتژی‌های تدوین‌شده با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی اولویت‌بندی شدند. یکی از روش‌ها و تکنیک‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده قرار می‌شود، مشخص می‌گردد که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب‌شده امکان‌پذیر هستند. در واقع، این روش این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند. جدول شماره ۳ استراتژی‌های تدوین‌شده را براساس اولویت تعیین‌شده نشان می‌دهد. مهم‌ترین استراتژی‌ها عبارت‌اند از: «بازنگری در فرایند ایجاد بسترهای قانونی و سازوکارهای حقوقی مناسب ابتدا در قوای سه‌گانه و سپس، تزریق آن به نهادهای مسئول برای پشتیبانی از کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خصوصی»، «طراحی برنامه جامع و استراتژیک برای جذب، حفظ و نگهداری بخش خصوصی در ورزش (چه داخلی و چه خارجی)»، «طراحی تشکیلات تخصصی با چارت سازمانی مشخص در راستای ایجاد فرایند خصوصی‌سازی در ورزش کشور» و «فرهنگ‌سازی تفکر درست حاکم بر خصوصی‌سازی ابتدا در بدنه ورزش استان و سپس، توجیه درست مردم مرفه استان برای جذب، توسط افراد متخصص و تحصیل‌کرده در بدنه ورزش استان و قهرمانان ورزشی محبوب».

جدول ۳- ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان

غربی

امتیاز	استراتژی
۵/۶	WT2 بازنگری در فرایند ایجاد بسترهای قانونی و سازوکارهای حقوقی مناسب، ابتدا در قوای سه‌گانه و سپس، تزریق آن به نهادهای مسئول برای پشتیبانی از کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خصوصی
۵/۴۲	WT1 طراحی برنامه جامع و استراتژیک برای جذب، حفظ و نگهداری بخش خصوصی در ورزش (چه داخلی و چه خارجی)
۵/۳۹	WT3 طراحی تشکیلات تخصصی با چارت سازمانی مشخص در راستای ایجاد فرایند خصوصی‌سازی در ورزش کشور
۵/۳۷	ST3 فرهنگ‌سازی تفکر درست حاکم بر خصوصی‌سازی، ابتدا در بدنه ورزش استان و سپس، توجیه درست مردم مرفه استان برای جذب، توسط افراد متخصص و تحصیل‌کرده در بدنه ورزش استان و قهرمانان ورزشی محبوب
۵/۲۴	ST1 ایجاد شبکه‌سازی مناسب و کانال ارتباطی مؤثر با رسانه‌های دیداری و شنیداری در راستای تبلیغات لازم با وجود برند خوش‌نام در رأس ورزش استان و همچنین، قهرمانان ورزشی متعدد و محبوب مردم استان

ادامه جدول ۳- ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی

امتیاز	استراتژی
۵/۲	WT5 برنامه‌ریزی بلندمدت در خصوص ایجاد صنایع و کارخانجات مولد وسایل ورزشی در استان
۵	WT4 ایجاد بستر برنامه‌ریزی بلندمدت برای افزودن فرهنگ ورزش به برنامه روزانه سبد ورزشی خانوار مردم
۴/۹۷	ST2 رواج فرهنگ شایسته‌سالاری به جای سیاسی کاری در انتصاب‌های هیئت‌ها با وجود افراد تحصیل کرده و فعال در بدنه ورزش استان
۴/۸۶	WO1 استفاده از ظرفیت مناطق آزاد تجاری برای افزایش قدرت تبلیغات و رسانه‌ها برای جذب گردشگران و بخش خصوصی
۴/۸۵	WO2 استفاده از قدرت جاذبه‌های طبیعی و اقلیمی عالی استان برای برگزاری کمپ‌ها، اردوها و تمرین‌های ورزش‌های مغفول‌مانده، با هزینه پایین و فراخواندن کشورهای همسایه برای جذب بخش خصوصی خارجی
۴/۸۴	SO2 برنامه‌ریزی درست و مدون در خصوص ایجاد فضای آموزشی برای مربیان، داوران و بازیکنان خارجی در رشته‌های مستعد استان با توجه به ظرفیت مناسب منابع انسانی موجود
۴/۶۹	SO1 برنامه‌ریزی جامع برای برگزاری هرچه بیشتر جشنواره‌ها و مسابقه‌های ورزشی ملی و فرامرزی با هدف جذب بیشترین افراد حقیقی و حقوقی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری، با توجه به مشابهت‌های فرهنگی اقوام مختلف استان با کشورهای همسایه
۴/۵۲	WO3 هدایت ظرفیت مناسب طرفداران و هواداران مردمی اقوام مختلف استان به سمت ورزش‌های مستعد و قهرمان‌پرور کم نام و نشان

بحث و نتیجه‌گیری

ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید^۱ یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT را ارائه کنند. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید است و به قضاوت‌های خوب نیاز دارد. شایان ذکر است که چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. بررسی وضعیت و موقعیت موجود استراتژیک خصوصی سازی ورزش استان آذربایجان غربی نشان داد که مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی در موقعیت حفظ و پیشرفت قرار دارد. سازمان‌هایی که استراتژی‌های حفظ و پیشرفت دارند، حالت تدافعی و افت شدید رقابتی به خود می‌گیرند و باید برای رسیدن به هدف مطلوب، بیشترین استفاده را از نقاط قوت داخلی و فرصت‌های ناشی از محیط خارجی ببرند.

1. SWOT Matrix

سازمانی که نقاط ضعف داخلی زیاد دارد و با تهدیدهایی در محیط خارج روبه‌رو است، در موضعی نامناسب قرار دارد. در واقع، برای نجات چنین سازمانی از انحلال و ورشکستگی باید روند روبه‌رشد قوت‌های داخلی و بیشترین استفاده از فرصت‌های خارجی را درپیش گرفت تا آن سازمان بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های رقابتی بالاتر؛ یعنی موقعیتی که بتواند در آن رشد کند و توان رقابتی داشته باشد، برساند. با توجه به جایگاه استراتژیک خصوصی‌سازی ورزش استان آذربایجان غربی که در منطقه حفظ و پیشرفت قرار دارد، مسئولان ورزش استان و به‌ویژه اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی باید برنامه‌های خود را بر برطرف کردن نقاط ضعف و تهدیدهای ورزش با قوت‌ها و فرصت‌های خوبی که در اختیار دارد، متمرکز کنند. لازم است یادآوری شود که اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان باید مراقب ضعف‌های زیاد داخلی خود نیز باشند و برنامه‌های خود را باید بیشتر بر برطرف کردن نقاط ضعف و تهدید قرار دهند؛ همچنان‌که در تدوین استراتژی‌ها بر نقاط رقابت‌زا بیشتر تأکید شده است. در مورد تهدیدهای زیادی که وجود دارند، باید گفت با توجه به اینکه اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی کنترل زیادی بر آن‌ها ندارند، باید از دستگاه‌ها و ارگان‌های دیگر کمک بگیرند تا بتوانند تهدیدهای موجود را به حداقل ممکن برسانند. با توجه به روند تدوین استراتژی، ابتدا استراتژی‌های توسعه خصوصی‌سازی ورزش استان در چهار موقعیت موردنظر و سپس، برنامه عملیاتی، چشم‌انداز، مأموریت، هدف کلی و اهداف بلندمدت تدوین شدند. برنامه عملیاتی موقعیت استراتژیک موجود در زمینه توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان عبارت است از:

➤ ایجاد کارگروه تخصصی هم‌اندیشی مشترک منظم بین مسئولان هیئت‌ها، اداره‌های ورزش و جوانان، شهرداری و آموزش و پرورش و همکاری و همگامی لازم با سایر ارگان‌های دولتی و عمومی دیگر، مانند نهادهای دینی و فرهنگی در راستای اتاق فکر جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی شامل این موضوع‌ها: تهیه تقویم ورزشی در حوزه خصوصی‌سازی در ورزش برای همه هیئت‌های ورزشی فعال، چگونگی ارتباط با رسانه‌های دیداری و شنیداری، نحوه استفاده از فناوری‌های جدید مانند شبکه‌های اجتماعی، دریافت یارانه تولید تجهیزات ورزشی در راستای راه‌اندازی و خودکفایی در تولید وسایل ورزشی، فرایند پژوهش، استفاده از جاذبه‌های طبیعی استان برای برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و مسابقات و غیره؛

➤ ایجاد سازوکارهای قانونی خصوصی‌سازی، ابتدا در قوای سه‌گانه و سپس، تزریق به پیکره جامعه با داشتن ضمانت اجرا، با حمایت لازم در زمینه توسعه و سازمان‌دهی ورزش حرفه‌ای (چارت سازمانی مشخص)، تدوین مشوق‌های رفاهی و ارائه تسهیلات آسان و بدون مراحل سخت قانونی به

سرمایه‌گذاران، معافیت یا تخفیف‌های مالیاتی، تحویل بلندمدت زمین، سند مالکیت، تسهیلات، وام‌های بلندمدت و کم‌بهره و پرهیز از تشریفات اداری زائد و غیره؛

➤ تهیه بانک‌های اطلاعاتی فرصت‌های سرمایه‌گذاری با اطلاع‌رسانی، بازاریابی و فرهنگ‌سازی به زبان‌های مختلف و ارائه آن‌ها به مجامع و محافل مربوط در داخل و خارج کشور؛

➤ دعوت از افراد نخبه علمی- ورزشی و محبوب مردمی در همایش‌ها و جشنواره‌های مرتبط برای فرهنگ‌سازی درست هزینه‌کرد ورزشی در بین سبد خانوار مردم استان در جهت اراده و توافق عمومی و اعتماد مردمی؛

➤ عقد تفاهم‌نامه‌های همکاری و ایجاد شبکه ارتباطی منظم با رسانه‌ها؛

➤ توسعه و گسترش فضای مجازی و وب‌سایت ورزشی؛

➤ اطلاع‌رسانی و پوشش خبری برگزاری همایش‌های استانی، ملی و بین‌المللی در خصوص فراخوان مقاله‌ها در خصوص چگونگی جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در ورزش، با هماهنگی دانشگاه‌ها، اداره‌های ورزش و جوانان استان، هیئت‌های ورزشی، شهرداری، آموزش و پرورش و غیره، همراه با اهدای جوایز به مقاله‌های برتر؛

➤ استفاده از شعارها، المان‌ها و پیام‌های ورزشی مرتبط و برانگیزاننده در تبلیغات محیطی و سایر رسانه‌های اختصاصی؛

➤ برگزاری و شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی پرورش- ارتقا و بازآموزی در خصوص افزایش دانش خصوصی‌سازی ورزش در بین مدیران و رؤسای هیئت‌های ورزشی؛

➤ به‌کارگیری مسئولان درگیر در بدنه عملیاتی و اجرایی و آگاه به ریز و درشت ورزش (فضاندان به مدیران قارچی)؛

➤ تلاش فراوان برای کارشناسی عالی و تخصصی مسائل مهم و کاربردی سازمانی با تفویض وقت درخور آن و ضمانت اجرایی بالا؛

➤ حمایت مادی و معنوی از کسانی که در زمینه جذب سرمایه بخش خصوصی در ورزش استان به کار پژوهش، ترجمه و تألیف کتاب‌ها و آیین‌نامه‌های بین‌المللی می‌پردازند؛

➤ ترویج فرهنگ سلامت کاری و پرهیز از دادن هر نوع امتیاز غیرقانونی منتج از فشارهای سیاسی و اجتماعی به مدیران، پرهیز از هر نوع رابطه‌مداری، سیاسی‌کاری در واگذاری یا انتصاب‌های مسئولان هیئت‌های ورزشی، بازنگری در وضعیت موجود افراد سودجو و غیرمتخصص در بعضی پست‌های حساس سازمانی و تأکید بر شایسته‌سالاری.

چشم‌انداز اداره کل تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی در زمینه خصوصی‌سازی در ورزش عبارت است از: تبدیل شدن به یکی از پنج استان برتر کشور در زمینه واگذاری ورزش به بخش خصوصی. مأموریت

اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در زمینه خصوصی سازی در ورزش عبارت است از: ایجاد شایستگی متمایز در حوزه منابع انسانی برای علمی و عملی کردن خصوصی سازی در ورزش، فراهم کردن زمینه و موقعیتی برای احیا و ترویج فرهنگ سرمایه گذاری در ورزش، تقویت روحیه معنوی و خداپسندانه ایجاد نشاط، شادابی، سلامتی و در نهایت، رشد و توسعه مسائل اجتماعی انسان ها. هدف کلی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در زمینه خصوصی سازی در ورزش عبارت است از: رشد، توسعه و تعمیم فرایند خصوصی سازی در ورزش برای احصا و کسب موقعیت برتر در زمینه های مالی، خدماتی، ارتباطات بین سازمانی، شناسایی و پرورش استعدادها، جذب داوطلبان و افزایش رویدادهای ملی و بین المللی.

اهداف بلندمدت اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در زمینه خصوصی سازی در ورزش عبارت اند از:

➤ فعال کردن فرایند مستمر خصوصی سازی ورزش در همه هیئت ها و رشته های ورزشی زیر پوشش استان در افق پنج ساله؛

➤ برگزاری حداقل دو همایش ملی و یک همایش بین المللی در موضوع واگذاری ورزش به بخش خصوصی در افق پنج ساله؛

➤ افزایش مشارکت بخش خصوصی در برنامه های خصوصی سازی در ورزش استان به میزان ۶۰ درصد در افق ۱۰ ساله؛

➤ افزایش ۶۰ درصدی ساخت اماکن و تجهیزات ورزشی (زیرساخت های مطلوب) در افق ۱۰ ساله؛

➤ افزایش ۶۰ درصدی تعداد مربیان و داوران ملی و بین المللی در افق ۱۰ ساله.

در نگاهی کلی به بحث خصوصی سازی در ورزش کشور، طبق مطالعات انجام شده و این پژوهش می توان گفت که ما وضعیت نابسامانی در مشارکت سرمایه گذاری یا واگذاری ورزش به بخش خصوصی داریم که در رأس این برنامه بهره نگرستن دو باشگاه فوتبال مطرح کشور؛ یعنی پرسپولیس و استقلال از سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش می باشد که با وجود گذشت ۴۰ سال از بررسی فرایند واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی، همچنان از این امر مهم ناکام هستند. به نظر می رسد که هنوز راهکار کارآمد و دارای توان اجرایی مؤثری در این زمینه ارائه نشده است و افق پیش روی آن نیز روشن نیست. این مسئله خود گویای چالشی بودن بحث خصوصی سازی در ورزش کشور و استان های مختلف است که هر چند قدرت بهره گیری از بخش خصوصی در آنجا احتمالاً زیاد است، فرایند واگذاری شاید به دلیل نبود الزام های قانونی و ریشه فرهنگی مسئله، هنوز به مرحله عمل نرسیده است. نتایج پژوهش حاضر، فرصت ها و نقاط قوتی را در راستای ارتقای مشارکت بخش خصوصی در ورزش ارائه می کند که می توانند این امکان را فراهم کنند که با تلاش و استفاده از استراتژی های مناسب موجب

بهبود وضعیت خصوصی‌سازی ورزش شد. طبق نتایج این پژوهش، در این خصوص، قبل از هر چیز ضروری به نظر می‌رسد که حمایت از خصوصی‌سازی در ورزش به شیوه علمی و با بهره‌گیری از علوم روز، ابتدا در بدنه قوای سه‌گانه با پشتوانه قانونی دارای ضمانت اجرایی در قالب بخش‌نامه و دستورالعمل رسمی تصویب و ابلاغ شود تا در بدنه اجتماع به صورت درست تزریق شود و یک فضای حمایتی قانونی، سیاسی و فرهنگی مطلوب فراهم شود که در آن، فضای حمایتی مادی و معنوی را برای افرادی که به سرمایه‌گذاری در ورزش تمایل دارند، هرچه بیشتر جذب کند. نتایج پژوهش‌های خسروی‌زاده (۲۰۱۴)، کشاورز و همکاران (۲۰۱۴) و فراهانی و همکاران (۲۰۱۵) با یافته مطالعه حاضر هم‌خوانی دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت، تنها در این صورت است که بخش خصوصی می‌تواند در بدنه سازمان‌های ستادی و اجرایی ورزشی نهادینه شود. این فرایند کمک می‌کند تا حمایت قانونی از بخش خصوصی به‌عنوان یک آرمان و ارزش محوری با داشتن چشم‌انداز درست و اهداف مشخص سازمانی برای منابع انسانی سازمان، جهت اصلی فعالیت‌های آن‌ها را مشخص کند؛ بنابراین، باید نسبت به تقویت حقوق و اصلاح مقررات مربوط به مالکیت بخش خصوصی در ورزش، تغییر ساختار سازمانی، آزادسازی منابع حمایتی، بازنگری و اصلاح ساختار مالی (بازنگری در اولویت‌های مالی)، تخصص‌گرایی در منابع انسانی، تشویق و هدایت در جهت توسعه بخش خصوصی در ورزش برای ایجاد تحریک بیشتر تولیدکنندگان برای بهره‌گیری از صنایع مولد و مادر و ورود به حوزه ورزش و نیز واگذاری باشگاه‌های ورزشی به بخش خصوصی (تغییر مالکیت) اقدام شود. از طرف دیگر، طبق نتایج اصلی پژوهش حاضر و با داشتن پیش‌نیاز اولیه حمایت قانونی از بخش خصوصی در جهت مشارکت ورزشی، اقدام‌های بعدی، لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع برای جذب، حفظ و نگهداری بخش خصوصی است که همواره افق پیش‌رو آمیخته با برنامه‌ریزی منسجم و طولانی‌مدت حمایت بخش خصوصی است. در این پژوهش، اهمیت تجدید ساختار و بازنگری در خصوص ایجاد تشکیلات تخصصی با چارت سازمانی مشخص و با دید شایسته‌سالاری منابع انسانی در خصوص ایجاد فرایند خصوصی‌سازی در ورزش و انسجام و اهتمام شایسته و بایسته با پشتوانه قانونی و حقوقی، یافته دیگری بود که می‌تواند فرایند توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش را عملی کند. متعاقب آن، نیاز است که فرهنگ و باور و تفکر درست حاکم بر خصوصی‌سازی، ابتدا در بدنه ورزش استان اصلاح شود و سپس، با تبلیغ رسانه‌ای مناسب، مردم مرفه استان برای جذب سرمایه‌گذاری در ورزش، توسط افراد متخصص و تحصیل‌کرده در بدنه ورزش استان توجیه شوند. همچنین، با برگزاری همایش‌ها، جشنواره‌ها و مسابقه‌های مختلف با حضور قهرمانان ورزشی محبوب، زمینه و بستر فرهنگی در زمینه فرهنگ سبک زندگی فعال، با هزینه‌کرد ورزش در بین عموم مردم ابتدا نهادینه شود و مردم به ورزش به‌عنوان نظام ارزشی اجتماعی نگاه کنند. در صورت نپذیرفتن این فرهنگ و جایگزین کردن آن با هر فرهنگ دیگری، تنها شخصی که متضرر

می‌شود، خودِ او است و تبعات ناخواسته این فرهنگ‌گزینی در طول زندگی همراه او خواهد بود و گزینی از آن ندارد. نتایج این تحقیق همسو با نتایج پژوهش (احمدی و همکاران، ۲۰۱۸، ۴۸۵۲) است؛ در نتیجه، نیاز است که فرهنگ سرمایه‌گذاری در ورزش به یک باور درونی در شخص تبدیل شود؛ زیرا، نهادهای نهادینه‌کردن اهمیت زیاد ورزش جامعه را به سمت ارتقای سلامت اجتماعی و همگرایی و انسجام رهنمون می‌کند و باید از این امر مهم بهره گرفت.

تشکر و قدردانی

در پایان، لازم می‌دانم از اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی که حامی مالی طرح پژوهشی بود و نیز از زحمات اعضای محترم شورای پژوهش، کارشناس محترم پژوهش، ناظر محترم، همکاران پژوهش و اساتید و کارکنان بزرگوار نمونه پژوهش، بی‌نهایت تشکر و قدردانی کنم.

References

1. Afshari, M., Fattah Pour Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hassan, F. (2018). Financial support: An approach to get fund of sports projects in Western Azerbaijan Province. *Sport Management Studies*, 10(47), 67-84. (Persian).
2. Ahmadi, A., Mohammadzadeh, H., & Tartibian, B. (2006). The study of obstacles and problems in the privatization of sport from the viewpoint of the owners of private clubs in Urmia. Paper presented at the First National Congress of City and Sports, Physical Education of the Municipality of Tehran, Tehran. (Persian).
3. Ahmadi, M., Amirtash, A. M., & Safania, A. M. (2018). Factor analysis of the necessary cultural components before the privatization of sport. *Sport Management Studies*, 10(50), 37-62. (Persian).
4. Alidoust, Q., Ebrahim, J., Farahani, M., & Goodarzi, M. (2013). Analysis of social and social barriers affecting the implementation of general principles of article 44 of the constitution in professional sports in Iran. *Sport Management Studies*, 5(20), 12-32. (Persian).
5. Amiri, M., Nayeri, Sh., Safari, M., & Delari, F. (2013). Explaining and prioritizing the barriers to privatization and participation of the private sector in exercise development. *Sports Management*, 5(4), 83-106. (Persian).
6. Babaeian, A., Moradi, Gh. R., & Hosseini, A. (2015). The identification and prioritization of the exiting challenges of privatization of Iranian football clubs using PEST1 model. *Journal of Sport Management*, 6(4), 75-93. (Persian).
7. Beltratti, A., Bortolotti, B., & Caccavaio, M. (2010). Fiat privatization: The non-tradable share reform and stock market fundamentals in China. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Marianna_ (Accessed 27 November 2019).
8. Crompton, J. L. (2014). Proximate development: An alternate justification for public investment in major sport facilities? *Managing Leisure*, 19(4), 263-82.
9. David, F. R. (2008). *Strategic managment*. (A. Parsaan, & S. M. Arabi, translators). Tehran: Office of Cultural Research. (Persian).

10. Farahani, A., Alidostqahfarokhi, I., & Shahshandeh, T. (2015). Study of the problems and barriers of private sports clubs in Shahrekord. *Sport Management*, 7(1), 53-67. (Persian).
11. Gharabaghi, H. (2010). Examining the challenges and barriers to the development of privatization of Iranian Football Clubs. (Doctoral dissertation). Tarbiat Modarres Universit, Tehran. (Persian).
12. Grusky, S., & Fiil-Flynn, M. (2014). Will the world bank back down? Water privatisation in a climate of global protest. Washington, D.C.: Public Citizen.
13. Karegar, Gh., Zarifi, M., & Alizadeh, N. (2011). Private sector participation in the development of clubs and recreational sports with an emphasis on job creation. *Proceedings of National Conference on Sport Recreation: Healthy Recreation - Healthy City (Sports and Recreation) (10-13)*. Tehran: Sports Organization and Directorate General of Social Cultural Studies of the Municipality of Tehran. (Persian).
14. Keshavarz, L., Farahani, A., Yeganeh, M., & Farazani, F. (2014). Providing a model of factors attracting private sector investment in Iranian championship sport. *Two Quarterly Journal of Management and Development of University of Guilan University*, 2(9), 184-201. (Persian).
15. Keshock, Ch. M. (2016). The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities. (Doctoral dissertation). Florida State University, Florida.
16. Khosrowizadeh, E. (2008). Study and design of the strategic plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
17. Michic, J., & Oughton, C. (2004). Competitive balance in football: Trends and effects. FGRC research paper. No. 2, Birkbeck, University of London. Available at: [at:https://www.semantic scholar_](https://www.semantic scholar_) . (Accessed 27 November 2019).
18. Nasseh, M. (2013). Evaluation of privatization in sports with the approach of assessing the strengths. *European Journal of Experimental Biology*, 3(1), 631-6.
19. Nejadzadeh, L. (2001). Productivity in the process of divesting companies affiliated to the Ministry of Oil. (Master' thesis). Shahid Chamran University of Ahwaz, Ahwaz. (Persian).
20. Padash, D., Sultan Hosseini, M., & Khabiri, M. (2011). Valuation of social and regulatory factors influencing the privatization of sports clubs. *Sport Management*, 11, 33-52. (Persian).
21. Qadiri Alamdari, I. (2015). Evaluation of the status of legal persons in the privatization process from the point of view of the country's sport managers. Case study: Sports departments of West Azarbaijan province executive departments. (Master's thesis). Azad University of Mahabad, Mashhad. (Persian).
22. Qadiri Alamdari, I. (2015). Evaluation of the status of legal persons in the privatization process from the point of view of the country's sport managers. Case study: Sports departments of West Azarbaijan province executive departments. (Master's thesis). Azad University of Mahabad, Mahabad. (Persian).
23. Razavi, S. M. H. (2004). Analysis of the policy of privatization in the sport of the country with the emphasis on sporting championship. (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).

24. Razavi, S. M. H., & Zabihi, I. (2016). Marketing practices and private sector participation in sport. Tehran: Bamdad Book. (Persian).
25. Roger, J., & Palmer, R. (2004). Sports guide. (M. Khabiri, S. E. Sajjadi, R. Seddiq Sarvestani, R. Azizi, M. Guyini, & N. Sh. Abbasali, translators) (3rd ed.) Tehran: Publication of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. (Persian).
26. Sajjadi, S., Arabic, M., & Fallahi, M. (2013). The effect of privatization process on the productivity indices of associated companies. Quarterly Journal of Economic Research and Policy, 21(68), 49- 64. (Persian).
27. Sedaghati, P., Hossein Jani, A., Elyasi, Gh., & Harkan, K. (2010). Examining the benefits and disadvantages of privatization and capital recovery in triple sports of Iran. Proceedings of the First National Triathlon Congress (128-32). Tehran: Triple Sports Federation. (Persian).
28. Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). Sports marketing: A strategic perspective. Book. Publisher: Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York, NY: London: Routledge, ISBN: 9781138015951 1138015954 9781138015968 1138015962.
29. Soltanhoseini, M. S., Razavi, S. M. G., & Salimi. M. (2017). Identifying and prioritizing barriers to the privatization of soccer industry in Iran using multi-criteria analysis and copeland's approach. Sport Management Studies, 9(41), 17-36. (Persian).
30. Taheri, Sh. (2005). Economic development and planning. Tehran: Hast Publication. (Persian).
31. Tari Fathollah, H. (2013). The role of privatization and ownership structure change on the efficiency of insurance companies, Journal of Parliament and Strategy, 20(75), 6-24. (Persian).

استناد به مقاله

صیادی، محمدامین، سیدعامری، میرحسن، و فتح‌الهی پروانه، امید. (۱۳۹۸). ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش با ارائه راهکارهای اجرایی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۷)، ۷۸-۵۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7422.2575

Sayadi, M.A., Seyad Ameri, M.H., & Fathollahi Parvaneh, O. (2019). Providing Strategy for Promote Partnership of Private Investment in Sport by Presenting Executive Solutions. Sport Management Studies. 11 (57):59-78. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2019.7422.2575

Providing Strategy for Promote Partnership of Private Investment in Sport by Presenting Executive Solutions

M.A. Sayadi¹, M.H. Seyed Ameri², O. Fathollahi Parvaneh³

1. Ph.D. of Sport Management, University of Payam Nour-Tehran (Corresponding Author)
2. Professor of Sport Management, University of Urmia
3. Ph.D. Student in Sport Management, University of Urmia

Received: 2019/05/09

Accepted: 2019/10/09

Abstract

The aim of this research is strategy presentation for participation enhancing of private sector in the sport of West Azerbaijan Province with Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and by presenting executive solution. The research method was descriptive-analytical and was a combination of quantitative and qualitative methods. Data were collected by researcher-made questionnaire. The statistical population includes expert academic professors of sport management, industry and mining organization managers, assistance section of physical education in the education department, managers of municipal sport cultural organization and sports clubs of the province, managers, assistant and sports experts in sport and youth department and the Sport Board of West Azerbaijan province. Sampling was done as snowball or network. Finally, 52 questionnaires were analyzed. The SWOT analysis was done using the Strategic Council method. Finally, 7 strengths, 13 weaknesses, 7 opportunities and 13 threats were identified. Result show that the current situation is the participation of the private sector in the sport of West Azerbaijan Province in the WT area. Then in order to participation developing of the private sector in the sport of West Azerbaijan, strategies, prioritizing and strategic documenting was defined based on the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), and was presented the necessary practical suggestions

Keywords: Private Sector, Action Plan, Investment in Sport. Quantitative Strategic Planning.

-
1. Email: sayadimamad@yahoo.com
 2. Email: Ha_ameri2003@yahoo.com
 3. Email: dimaryab@yahoo.com