

## طراحی مدل پیامدهای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به روش ساختاری تفسیری

محمد کشتی‌دار<sup>۱</sup> \* محمد براتی کاریزنو<sup>۲</sup> \* سمیه براتی کاریزنو<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این مقاله طراحی مدل پیامدهای برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی است. این پژوهش از نوع تحقیقات کیفی با ماهیت توصیفی تحلیلی و از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش ساختاری تفسیری انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی و رؤسای هیأت‌های ورزشی می‌باشد که به صورت نمونه‌گیری انتخابی انتخاب شدند. ابتدا از طریق فرایند دلفی و مصاحبه با خبرگان و تحقیقات کتابخانه‌ای گویه‌های تحقیق شامل ۳۹ گویه شناسایی و سپس در مرحله بعد گویه‌ها توسط خبرگان مؤلفه‌بندی و در نهایت ۸ مؤلفه برای گویه‌ها شناسایی شد. در انتها سطح‌بندی مؤلفه‌ها انجام شد و مدل نهایی به دست آمد و با تجزیه و تحلیل MICMAC نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزای مدل ساختاری-تفسیری تعیین شد. مؤلفه‌ها دارای ۵ سطح هستند که مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن و افزایش رقابت بین اماکن ورزشی در سطح انتهایی و پایه مدل و رعایت الزامات قانونی و سیاسی در سطح اول و بالای مدل قرار گرفتند.

**واژگان کلیدی:** برون‌سپاری، مدیریت اماکن ورزشی، مدل ساختاری تفسیری، تجزیه و تحلیل

MICMAC

فصلنامه مطالعات فرهنگی اجتماعی المپیک • سال اول • شماره چهارم • پاییز ۹۹ • صص ۴۸-۲۹

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۲/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۶/۱

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول (keshtidar@um.ac.ir)
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (M.barati.k@gmail.com)
۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، مؤسسه آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی سناباد، گلپهار، ایران (baratisomy@gmail.com)

### مقدمه

در دنیای امروز، ورزش یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های توسعه و پیشرفت واقعی کشورهاست (Peachey et al., 2020). موفقیت در عرصه ورزش، توجه مدیران و دست‌اندرکاران ورزش را بیش از پیش به خود جلب کرده است (Pruna et al., 2018)؛ اما کسب این موفقیت‌ها نیازمند داشتن اماکن و تأسیسات ورزشی مجهز است که بتوانند پاسخگوی نیازها، انتظارات و علایق تمامی گروه‌ها باشند (طاهرزاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسامی و همکاران، ۱۳۹۳). اماکن و فضاهای ورزشی خاستگاه و بستر اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی هستند و مدیریت صحیح و اصولی از آنها، بر بهره‌وری اماکن و همچنین بر کمیت و کیفیت برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی تأثیر مستقیم می‌گذارد (فروغی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). تعیین مکان بهینه مراکز ورزشی از وظایف مهم برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان در وزارت ورزش کشور است. این مکان‌ها باید به گونه‌ای در شهر واقع شوند که شهروندان به راحتی به آنها دسترسی داشته باشند (قنبری و حکاک‌زاده، ۱۳۹۹). اما نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که سرانه فضای‌های ورزشی در کشور پاسخگوی اقبال مختلف جامعه به ویژه نسل جوان و جمعیت دانش‌آموزی، در قیاس با کشورهای توسعه‌یافته نیست (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴). مساحت سرانه فضاهای ورزشی در کشورهای اروپایی و آمریکایی به طور متوسط برای هر نفر تقریباً ۳ مترمربع است (King, 2014). در حالی که در ایران این مقدار کمتر از ۱ مترمربع است. سرانه ورزشی در ایران برای هر نفر در سال (۱۳۹۷) در مناطق شهری و روستایی ۶۶/۷۴ سانتی‌متر مربع است که از این مقدار ۴۵/۲۵ سانتی‌متر مربع در مناطق شهری می‌باشد (نمازی و حسینی، ۱۳۹۷). بنابراین در حال حاضر بهترین و معقول‌ترین راه برای افزایش سرانه ورزشی، بالا بردن ظرفیت‌های موجود از طریق بهره‌ور نمودن این اماکن و تأسیسات ورزشی توسط سازمان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد (فروغی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

اما با توجه به شرایط تحریم و همه‌گیری ویروس کووید-۱۹، وزارت ورزش و

جوانان همانند سایر وزارت‌خانه‌های کشور با مشکل کمبود منابع مالی مواجه است و با این مشکلات به فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی نیز رسیدگی کند (ریزوندی و همکاران، ۱۳۹۹). مسلم است که چنین سازمانی نمی‌تواند همه این امور را تحت کنترل خود داشته باشد، بنابراین نیاز به حمایت از بخش خصوصی و واگذاری بخشی از تشکیلات خود به بخش غیردولتی دارد (سلیمانی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱)، چراکه برای ساخت و توسعه این اماکن اغلب باید از منابع مالی خود برای خرید زمین، آماده‌سازی آن، ساخت پی، ساخت اسکلت بنا، کامل کردن داخل آن، تجهیز مکان ورزشی و سپس افتتاح آن برای فعالیت استفاده کنند (گیل، ۱۳۸۸) و مشخص است که این فرایند طولانی و پرهزینه است. یکی از بهترین روش‌های موجود برای اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی اماکنی که در حال حاضر وجود دارد، اجاره و استفاده آن در قالب برون‌سپاری اماکن ورزشی است (Fang & Chen, 2012). واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی از جمله برنامه‌هایی است که در اهداف بلندمدت اجرایی دولت قرار گرفته است؛ کشورهای در حال توسعه همچون ایران، به دلیل تحولات جهانی با مسائلی همچون افت‌وخیزهای بالای حمایت‌های دولتی به بخش ورزش، نبود برنامه‌های یکپارچه و نبود برنامه‌ای جامع برای جذب مشارکت بخش خصوصی روبرو بوده‌اند (نصیرزاده و سلیمانی، ۱۳۹۹).

اگر اماکن ورزشی را یکی از ارکان سرمایه‌گذاری دستگاه‌های اجرایی و نهادهایی که دارای امکانات و فضاهای ورزشی هستند، بدانیم، با عنایت به بودجه سازمان تربیت‌بدنی و وزارت ورزش و جوانان در سال‌های اخیر (سال ۱۳۹۸ تا ۱۳۹۹) درمی‌یابیم که بودجه عمرانی آن ۶۴/۷ درصد افزایش یافته است، این میزان لزوم برنامه‌ریزی دقیق و تدوین سیاست‌های لازم برای استفاده از این منابع را با اتخاذ تصمیماتی همچون برون‌سپاری اماکن ورزشی جهت استفاده بهینه از منابع اماکن ورزشی را روشن می‌سازد (فرجی و همکاران، ۱۳۹۹). بررسی ادبیات برون‌سپاری در امر ورزش نشان می‌دهد که تقریباً تمامی کشورهای دنیا به ضرورت نقش و جایگاه برون‌سپاری در بخش ورزش، اهمیت ویژه‌ای قائل هستند (Lee, 2016). به طور کلی دولت‌ها اقداماتی را نیز در این راستا انجام داده‌اند که نتایج مثبتی در پی داشته است. اما باید توجه داشت که برون‌سپاری در ورزش به خودی خود مفید و سودآور نمی‌باشد و بدون وجود مجموعه‌ای از شرایط نمی‌توان پیش‌بینی کرد که صرفاً اجرای فرایند برون‌سپاری در ورزش باعث ایجاد منافع می‌گردد: ثبات اقتصادی،

آزادسازی اقتصادی، وجود شرایط رقابت کامل در اقتصاد، ایجاد چارچوب‌های حقوقی و قانونی مناسب، اصلاح ساختار در برخی سازمان‌ها و وجود بازارهای مالی گسترده و مؤثر، همگی از شرایط جدایی‌ناپذیر موفقیت برنامه‌های خصوصی‌سازی در حیطه ورزش قلمداد می‌گردد (دری کورانی و همکاران، ۱۳۹۰). طبق گفته لی و والش (۲۰۱۱) برون‌سپاری اثرات متعددی بر فعالیت‌های سازمانی به جا می‌گذارد (Lee & Walsh, 2011). بنابراین ایجاد آمادگی برای واکنش سریع‌تر در بهره‌گیری از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر حاضر است که در واقع سازمان‌های امروزی برای استفاده از این‌گونه فرصت‌ها ناگزیر به کوچک‌سازی سازمان (Geys & Rune, 2015)، ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان‌ها هستند (Amel Reyazatkesh, 2017).

اما در کشور ما با توجه به نوپا بودن علم مدیریت ورزشی و همچنین گسترش علوم ورزشی، مدیریت در حیطه تربیت بدنی و ورزش، به‌ویژه مدیریت منابع، امکانات و تأسیسات ورزشی به صورت سنتی است و اگرچه تاکنون گاهی تغییرات و تحولاتی در این زمینه ایجاد شده است، تا رسیدن به معیارها و استانداردهای جهانی هنوز خیلی فاصله وجود دارد (نمازی و حسینی، ۱۳۹۷). بر همین اساس مسئله مدیریت صحیح و بهره‌وری در حیطه تربیت بدنی و ورزش، یکی از مشکلات مهم و اساسی در مدیریت ورزش کشور است. روش‌های سنتی و غیرعلمی برنامه‌ریزی، برای استفاده از اماکن و تأسیسات ورزشی موجب شده است که بسیاری از این مراکز به طور غیرعلمی و سلیقه‌ای و به سبک‌های خاص و مختلف اداره شوند و همین مسئله باعث کاهش بهره‌وری امکانات موجود شده است (کارگر و همکاران، ۱۳۸۶). همچنین افزایش جمعیت و توسعه استانداردهای زندگی، موجب افزایش تقاضا و استفاده از منابع و امکانات شده است و این افزایش تقاضا و به تبع آن افزایش تولید یا خدمات، سبب بهره‌برداری بیشتر از منابع و امکانات شده است. بهره‌برداری غیرمنطقی از منابع و امکانات موجود، سبب کاهش سریع بهره‌وری از یک طرف و تخریب آن‌ها از طرف دیگر می‌شود (Pamela et al., 2013). لذا اولویت اول برای زنده و پویا نگهداشتن این اماکن، استفاده بهینه و مقرون به صرفه از آنهاست که شعار اصلی بهره‌وری اماکن ورزشی نیز همین مقوله است. در واقع، با بهره‌وری می‌توان بازدهی یک سازمان را به لحاظ تولید محصولات و خدمات ارائه‌شده به منابع صرف شده محاسبه کرد

طراحی مدل برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۳۳

(فروغی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). یکی از بهترین روش‌های کاهش هزینه‌های اماکن ورزشی در حال حاضر وجود، اجاره و استفاده آن در قالب برون‌سپاری امکان ورزشی به بخش خصوصی است (Ikediashi & Odesola, 2016).

در سال‌های اخیر ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی مقام معظم رهبری که از آن به عنوان تحول اساسی در عرصه‌های اجرایی و اقتصادی کشور یاد می‌شود نیز به عنوان یک الزام قانونی توجه همگان را به خصوصی‌سازی در حوزه ورزش کشور به خود مشغول داشته است. در کنار این موضوع تدوین نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور در سال ۱۳۸۳ نیز که توسعه ورزش را در چهار بخش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای در کانون توجه قرار داده و با تقسیم کار ملی نقش بخش خصوصی را پررنگ‌تر دیده است، افق‌های روشن و مشخصی را فراروی مدیران اجرایی و دست‌اندرکاران توسعه ورزش قرار داده است. با وجود این، شواهد حاکی است که علی‌رغم این ضرورت‌ها و الزامات، خصوصی‌سازی در حوزه ورزش و توسعه برون‌سپاری امکان ورزشی در این حوزه با موانع زیادی مواجه است. از جمله این مشکلات و موانع می‌توان به تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود تعامل لازم بین سازمان‌های مرتبط، همکاری نکردن شهرداری‌ها، بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه و گرایش بیشتر به سرمایه‌گذاری در رشته‌های تفریحی درآمدها، ناکافی بودن منابع مالی و سرمایه‌گذاری، ضعف تبلیغات و فرهنگ‌سازی مناسب در مطبوعات و صداوسیما، فراهم نبودن زمینه لازم برای قیمت‌گذاری مناسب اماکن ورزشی، فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ وضع نامناسب قانون کار؛ بیمه و مالیات و قوانین سختگیرانه نهادهای دولتی، اشاره کرد. همچنین بر طبق نظر امیری و همکاران (۱۳۹۲) ناتوانی در شناسایی و تعیین اماکن قابل واگذاری؛ عدم انتخاب مشاور مالی مناسب؛ اعطای موافقت اصولی به شکل سخت برای احداث اماکن ورزشی از سوی اماکن ورزشی اداره کل تربیت بدنی استان‌ها؛ نبود وام بانکی با بهره کم و فقدان تسهیلات ویژه قانونی و اجرایی از سوی سازمان تربیت بدنی؛ عدم بازدهی مناسب سرمایه‌های بخش خصوصی در ورزش؛ نبود تسهیلات لازم و سریع برای اعطای مجوز صدور نقشه و ایجاد اماکن ورزشی از سوی شهرداری‌ها از مهمترین مشکلات برون‌سپاری در حوزه ورزش است. همچنین صیادی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که اهمیت ندادن به حضور جدی و فعالیت بخش خصوصی

در ورزش از طرف سازمان‌های دولتی؛ فقدان آمارها و اطلاعات دقیق از وضع موجود اماکن ورزشی، عدم تعریف مشخص از بخش خصوصی و غیردولتی، عدم شفافیت در قراردادها و مشخص نبودن حقوق مالکیت در آن، ریسک بالای ساخت اماکن ورزشی هزینه زیاد ساخت استادیوم، زمینه‌ای ورزشی و دیگر اماکن مربوط؛ فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی سازی صنعت ورزش از مهم‌ترین موانع حضور بخش خصوصی در برون‌سپاری اماکن ورزشی محسوب می‌شود. در ادامه پژوهش‌های دیگری با محوریت پیامدهای برون‌سپاری در ورزش انجام گرفته‌اند و نشان داده‌اند با اجرای برون‌سپاری اماکن ورزشی کیفیت خدمات ارائه شده به تماشاگران و ورزش کاران افزایش یافته است (Harun et al, 2013). همچنین برون‌سپاری اماکن ورزشی منجر به توسعه ورزش قهرمانی، توسعه ورزش همگانی (محرم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴)، کاهش تصدی‌گری دولت، رعایت الزامات قانونی، اشتغال‌زایی، موفقیت در واگذاری فعالیت‌های به بخش خصوصی (ملاجعفری، ۱۳۹۰)، مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن (Ikediashi & Odesola, 2016)، اختصاص بودجه مناسب جهت تعمیرات (Adamu & Shakantu, 2016)، افزایش درآمد، بهره‌وری و افزایش ساعات کاری باشگاه‌ها (Lee & Walsh, 2011) شده است.

از مجموع پیشینه پژوهش مشخص است، برای اینکه خصوصی سازی بهتر و موفق‌تر صورت گیرد، باید نیازمندی‌های محیطی برون‌سپاری در بخش ورزش با اتکا بر اهداف استراتژیک فراهم شوند؛ نبود پژوهش‌های جامع در زمینه سبب شده است امروزه از اهمیت برون‌سپاری اماکن ورزشی در راستای بهبود بهره‌وری شواهد علمی در دست نباشد. همچنین، نبود شواهد علمی مناسب موجب شده است تلاش‌های موجود در راستای خصوصی سازی اماکن ورزشی به واسطه برون‌سپاری چندان کارایی مناسب نداشته باشد. همچنین، خلأ پژوهشی ناشی از نبود مطالعات در زمینه عوامل مؤثر در برون‌سپاری اماکن ورزشی سبب شده است ابهام‌هایی اساسی در این حوزه شکل گیرند؛ بیشتر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند، درباره ضرورت خصوصی سازی ورزش و موانع فراروی آن، توصیف وضعیت اماکن و تجهیزات ورزشی و نحوه بهره‌وری از این اماکن هستند؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر در برون‌سپاری اماکن ورزشی در راستای افزایش بهره‌وری این اماکن انجام شده است. در این مطالعه سعی بر این است به این سؤال

طراحی مدل برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۲۵

پاسخ دهیم که عوامل مؤثر بر برون‌سپاری اماکن ورزشی از دید اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی، مدیران و کارکنان، رؤسای هیئت‌های ورزشی، مربیان و نخبگان ورزشی ادارات ورزش و جوانان استان کدامند؟

## ۱. روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث جهت‌گیری، کاربردی است و از نوع تحقیقات کیفی با ماهیت توصیفی تحلیلی می‌باشد و از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش ساختاری تفسیری انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۲ نفر از اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی و رؤسای هیات‌های ورزشی که سالن‌ها و استخرها و زمین‌های روباز و ... به مدت یک سال به آن‌ها اجازه داده شده می‌باشند که به صورت نمونه‌گیری انتخابی با توجه به تحصیلات و تجربیات و آشنایی قبلی آنان با موضوع تحقیق انتخاب شدند. ابتدا از طریق فرایند دلفی و مصاحبه با خبرگان و تحقیقات کتابخانه‌ای و مراجعه به سایر مطالعات، گویه‌های مربوط به عوامل مربوط به برون‌سپاری اماکن ورزشی شناسایی و در مجموع ۳۹ گویه شناسایی شد. سپس در مرحله بعد گویه‌ها توسط خبرگان مؤلفه‌بندی و در نهایت ۸ مؤلفه برای برون‌سپاری اماکن ورزشی شناسایی گردید. در این مرحله فرایند ساختاری تفسیری اجرا شد. در این روش ابتدا شیوه ارتباط مؤلفه‌ها با یکدیگر تعیین شد و مشخص گردید که کدام مؤلفه‌ها منجر به دیگری می‌شوند، کدام مؤلفه‌ها از مؤلفه دیگر اثرپذیرند، کدام مؤلفه‌ها ارتباط دو طرفه و کدام مؤلفه‌ها فاقد ارتباط می‌باشند. سپس در مرحله بعد این امتیازات به صورت اعداد صفر و یک در جدول و در مرحله بعد، ارتباطات غیرمستقیم مؤلفه‌ها نیز در جدول لحاظ شد. در انتها سطح‌بندی مؤلفه‌ها انجام شد و تعداد سطوح مؤلفه‌ها و مؤلفه‌های هر سطح تعیین شد و مدل نهایی ساختاری تفسیری برای برون‌سپاری اماکن ورزشی به دست آمد. همچنین با استفاده از روش تجزیه و تحلیل MICMAC نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزا مدل ساختاری-تفسیری نیز تعیین شد.

## ۲. یافته‌های پژوهش

### ۲-۱. گام‌های اجرایی تکنیک ISM

گام اول: شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری اماکن ورزشی: در این پژوهش، ابتدا با

بررسی ادبیات موضوع، عوامل مؤثر بر برون‌سپاری اماکن ورزشی شناسایی شده است. سپس به منظور جمع‌آوری نظر خبرگان در خصوص شناسایی روابط میان عوامل استخراج شده و ارائه مدل ساختاری تفسیری از این عوامل، پرسشنامه‌ای طراحی و میان ۱۲ تن از خبرگان توزیع شد. گویه‌های شناسایی شده در تحقیق توسط خبرگان شامل ۳۹ گویه می‌باشند که با بررسی نظرات خبرگان در رابطه با برون‌سپاری اماکن ورزشی شناسایی شدند. در مرحله بعد از این گویه‌ها مؤلفه‌های (پیامدهای) برون‌سپاری اماکن ورزشی شناسایی و در نهایت ۸ مؤلفه شناسایی گردید. این مؤلفه‌ها به شرح جدول ۱ می‌باشند.

جدول ۱. مؤلفه‌های برون‌سپاری اماکن ورزشی

ردیف	گویه
۱	ارتقای بهره‌وری اماکن ورزشی
۲	سودآوری بیشتر
۳	افزایش انگیزه بخش خصوصی
۴	مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن
۵	بهبود کیفیت ارائه خدمات
۶	افزایش رقابت بین اماکن ورزشی
۷	رعایت الزامات قانونی و سیاسی
۸	افزایش رضایت مردم

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری: پس از تعیین عوامل، پرسشنامه ماتریسی ISM طراحی شده و خبرگان این متغیرها را به صورت زوجی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط میان شاخص‌ها پرداخته‌اند:

V: اگر عنصر i بر عنصر j تأثیر گذار باشد؛

A: اگر عنصر j بر عنصر i تأثیر گذار باشد؛

X: تأثیر متقابل عناصر i و j؛

O: در صورت عدم وجود ارتباط بین عناصر i و j

اطلاعات حاصل بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و متغیرهای پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بر



طراحی مدل برون سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۲۷

مبنای مد در فراوانی ها عمل می کند. نتایج حاصل از پرسشنامه ها در مورد عوامل مورد بررسی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی یافته ساختاری اولیه

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	V	A	A	A	V	V		۱
X	X	A	A	A	X			۲
X	X	A	A	A				۳
V	V	X	V					۴
V	V	A						۵
V	V							۶
X								۷
								۸

گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل می گردد. به منظور جایگزینی اعداد صفر و یک به جای نمادهای چهارگانه جدول ۳، برای استخراج ماتریس دسترسی اولیه، قوانین زیر مورد استفاده قرار می گیرند:

اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد V باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود.

اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد A باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.

اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد X باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.

اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد O باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود.

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه با اجماع نظر خبرگان

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۶
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه شاخص‌ها کنترل می‌گردد. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر شاخص  $i$  منجر به شاخص  $j$  شود و همچنین شاخص  $j$  منجر به شاخص  $k$  شود، آنگاه شاخص  $i$  نیز منجر به شاخص  $k$  خواهد شد. اگر در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود؛ به این عمل به اصطلاح سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این گام، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی شد و ماتریس دسترسی نهایی به دست آمد. خانه‌هایی که با علامت \* $۱$  مشخص شده‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی با اجماع نظر خبرگان با ارائه میزان نفوذ و وابستگی

نفوذ	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۵	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۴	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۳
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۶	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۴	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۸
	۸	۸	۲	۳	۲	۷	۷	۴	وابستگی

گام پنجم: تعیین روابط و سطح بندی عوامل: در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل به دست می‌آید.

مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که بر آنها اثر می‌گذارد که با «۱»های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است.

مجموعه ورودی یک عامل، شامل خود آن عامل و عواملی است که از آنها اثر می‌پذیرد که با «۱»های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است.

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آنها برای هر یک از عوامل تعیین می‌شود. عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۵. سطح بندی (۱)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	شاخص
سطح اول	۱	۱،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۷،۸	۱
	۲،۳،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۷،۸	۲
	۲،۳،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۷،۸	۳
	۴،۶	۴،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۴
	۵	۴،۵،۶	۱،۲،۳،۵،۷،۸	۵
	۴،۶	۴،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۶
	۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۷،۸	۷
	۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۲،۳،۷،۸	۸

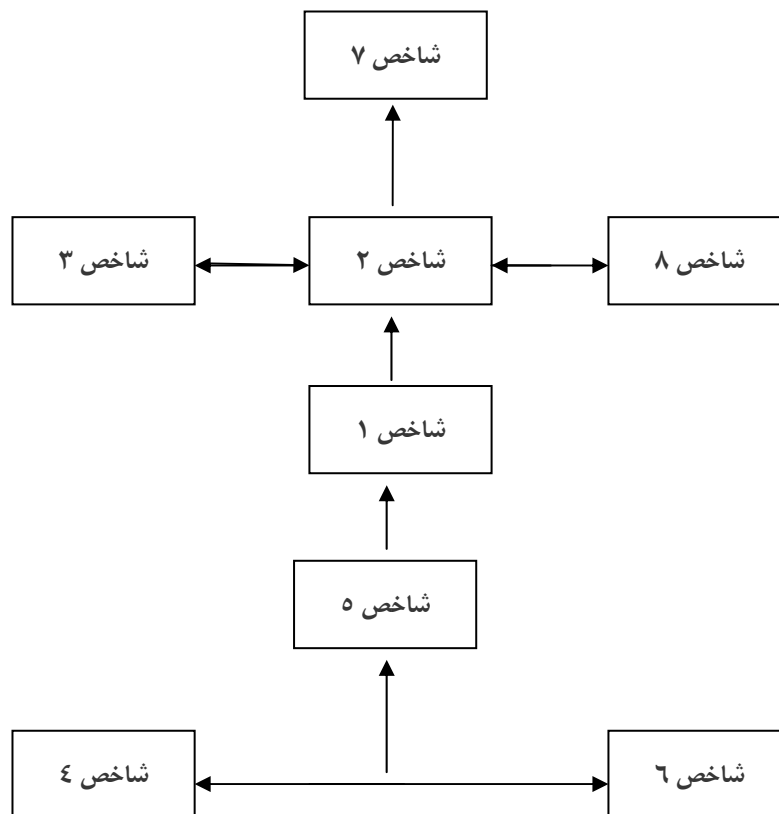
بر اساس جدول ۵ شاخص‌هایی که مجموعه دست‌یابی و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح اول قرار می‌گیرند. از این رو شاخص ۷ در سطح اول و بالاترین سطح قرار می‌گیرند. حال برای تعیین شاخص‌های سطح دوم، شاخص ۷ از جدول ۵ حذف می‌شود و به همین منوال کار ادامه می‌یابد تا آخرین سطح مشخص شود.

جدول ۶. تعیین سطوح دوم تا پنجم شاخص‌ها

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	شاخص
سطح دوم	۱	۱،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۸	۱
	۲،۳،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۸	۲
	۲،۳،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۸	۳
	۴،۶	۴،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۴
	۵	۴،۵،۶	۱،۲،۳،۵،۸	۵
	۴،۶	۴،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۶
	۲،۳،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸	۲،۳،۸	۸
	سطح سوم	۱	۱،۴،۵،۶	۱
۴،۶		۴،۶	۱،۴،۵،۶	۴
۵		۴،۵،۶	۱،۵	۵
۴،۶		۴،۶	۱،۴،۵،۶	۶
سطح چهارم	۴،۶	۴،۶	۴،۵،۶	۴
	۵	۴،۵،۶	۵	۵
	۴،۶	۴،۶	۴،۵،۶	۶
سطح پنجم	۴،۶	۴،۶	۴،۶	۴
	۴،۶	۴،۶	۴،۶	۶

طراحی مدل برون سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۴۱

براساس جدول ۵ تمامی سطوح مشخص شده و شاخص های ۴ و ۶ در سطح پنجم قرار می گیرد. حال با توجه به جداول ۵ و ۶ مدل ساختاری- تفسیری شاخص های برون سپاری مدیریت اماکن ورزشی به صورت نمودار ۱ به دست می آید.



نمودار ۱. مدل خروجی ساختاری تفسیری برون سپاری اماکن ورزشی

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی نمودار (MICMAC): در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه بندی می شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی

(ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هر گونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) می باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً متغیرهای کلیدی خوانده می شوند. واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های «۱» در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ و وابستگی ترسیم می شود. با استفاده از داده‌ها می توان عوامل مورد مطالعه را بر اساس قدرت نفوذ هر عامل بر عوامل دیگر و میزان وابستگی هر عامل به عوامل دیگر در چهار سطح زیر دسته بندی کرد:

خودمختار: عواملی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر عوامل دارند.

وابسته: عواملی که وابستگی زیادی به عوامل دیگر دارند.

پیوندی (متصل): عواملی که رابطه دوطرفه‌ای با دیگر عوامل دارند.

مستقل (نفوذ): عواملی که بر عوامل دیگر نفوذ قابل توجهی دارند.

جدول ۷. ماتریس نهایی قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از روش MICMAC

۸		C6 و C4						
۷		مستقل C5				پیوندی		
۶								
۵			C1					
۴						C2 , C3	C8	
۳		خودمختار				وابسته		
۲							C7	
۱								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

با توجه به جدول ۷ و ماتریس نهایی قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از روش MICMAC مشاهده می شود که مؤلفه‌های ۱، ۴، ۵ و ۶ مؤلفه‌های مستقل، مؤلفه‌های ۲، ۳، ۷ و ۸ مؤلفه‌های وابسته می باشند.

### ۳. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل ساختاری- تفسیری برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی بود و با انجام تحقیق با روش علمی مربوط، یافته‌هایی به دست آمد که مورد بحث قرار می‌گیرد. یافته‌ها نشان داد هشت مؤلفه اصلی به عنوان پیامدهای اصلی برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها 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 بود. همچنین، براساس مدل ساختاری- تفسیری، شاخص‌های شناسایی شده در پنج سطح طبقه‌بندی شدند و نشان می‌دهد که سطوح پایین‌تر، بر روی سطوح بالاتر تأثیر گذاری بیشتری دارند. از این رو تفسیر یافته‌ها نیز بر اساس اهمیت و سطوح آنها از سطح پنج به سطح یک مورد بحث قرار می‌گیرند. اولین و شاید مهم‌ترین شاخص شناسایی شده به عنوان پیامدهای اصلی برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی را مؤلفه رعایت الزامات قانونی و سیاسی تشکیل می‌دهد. نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش ملاجعفری (۱۳۹۰)، امیری و همکاران (۱۳۹۲) و کرمی (۱۳۹۳) مبنی بر اینکه فرایند برون‌سپاری مستلزم رعایت الزامات قانونی و سیاسی توسط نهادهای مربوط می‌باشد، همخوانی دارد و همراستا است.

مطابق بررسی مبانی نظری و ادبیات این بخش، موضوع برون‌سپاری اماکن ورزشی با اهداف مختلف مورد توجه دولت‌ها بوده و بسیاری از کشورها با هدف ارتقای بهره‌وری و عملکرد این اماکن، افزایش ورزش همگانی و بهبود کیفیت خدمات و نگهداری این اماکن اقدام به برنامه‌ریزی در خصوص برون‌سپاری این اماکن کرده‌اند. در کشور ما با وضع قوانین مختلف منجمله ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی مقام معظم رهبری که از آن به عنوان تحول اساسی در عرصه‌های اجرایی و اقتصادی کشور یاد می‌شود نیز به عنوان یک الزام قانونی مبنی بر رعایت الزامات قانونی و سیاسی و توجه به خصوصی‌سازی در حوزه ورزش کشور به خود مشغول داشته است. موضوع برون‌سپاری اماکن ورزشی یک مقوله فرابخشی است و برای ارتقای شاخص‌های آن نیازمند همکاری‌های بین‌بخشی است. اینکه تصور شود سازمان خاصی متولی اجرای موفق برون‌سپاری اماکن ورزشی است، صحیح نیست. تمامی دستگاه‌های اجرایی به نحوی

موظفند که در زمینه برون‌سپاری الزامات و قوانین را به درستی رعایت کنند. در سطح دوم مهم‌ترین پیامد برون‌سپاری امکان ورزشی مؤلفه‌های سودآوری بیشتر، افزایش انگیزه بخش خصوصی و افزایش رضایت مردم می‌باشد که مستلزم رعایت الزامات قانونی و سیاسی در انعقاد قراردادهای برون‌سپاری می‌باشد. با برون‌سپاری اماکن ورزشی از بخش دولتی به بخش خصوصی تفاوت‌هایی در نحوه عملکرد این مؤلفه‌های ایجاد خواهد شد. احتمالاً مهم‌ترین عاملی که باعث این اختلاف شده، 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. همچنین نتایج نشان داد که در سطح سوم مؤلفه بهبود کیفیت ارائه خدمات قرار دارد که بنا به نتایج از مؤلفه سطح دوم یعنی مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن تأثیر می‌پذیرد و بر مؤلفه‌های سطح چهارم یعنی افزایش رضایت مردم، افزایش انگیزه بخش خصوصی و در نهایتاً سودآوری تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که مدیریت بهتر اماکن ورزشی باعث ارائه خدمات با استانداردهای کیفیت بالا می‌باشد. لذا این امر منجر به افزایش رضایت مردم از حضور در این امکان می‌گردد و مسلماً حضور بیشتر مردم و استقبال آنان باعث افزایش سودآوری و افزایش انگیزه بخش خصوصی برای به دست آوردن این فرصت می‌شود.

در نهایت در سطح اول مؤلفه‌های چهارم و ششم یعنی مدیریت بهتر و نگهداری این اماکن و افزایش رقابت بین اماکن ورزشی قرار دارند که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هم بر شاخص پنجم بهبود کیفیت ارائه خدمات. بر همین اساس مسئله مدیریت صحیح و بهره‌وری در حیطه تربیت بدنی و ورزش، یکی از موضوعات مهم و اساسی در مدیریت ورزش کشور است. چراکه روش‌های سنتی و غیرعلمی برنامه‌ریزی، برای استفاده از اماکن و تأسیسات ورزشی موجب شده است که بسیاری از این مراکز به طور غیرعلمی و سلیقه‌ای و به سبک‌های خاص و مختلف اداره شوند و همین مسئله باعث کاهش بهره‌وری امکانات موجود شده است؛ یکی از اهمیت‌های برون‌سپاری فرایندهای تجاری آزاد شده وقت مدیران اجرایی از مسئولیت‌های روزانه می‌باشد. به طوری که، اصولاً ۸۰٪ زمان مدیران اجرایی در حالت عادی صرف مدیریت امور جزئی می‌شود و تنها ۲۰٪ زمان آنها صرف



طراحی مدل برون‌سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۴۵

تدوین استراتژی‌ها می‌گردد؛ اما، هنگامی که فرایندهای تجاری به‌طور موفقیت‌آمیز برون‌سپاری شوند، مدیران از زمان آزاد کافی برای جست‌وجوی حوزه‌های درآمدی جدید، تسریع پروژه‌های دیگر و تمرکز روی مشتریان برخوردار خواهند بود که این در نهایت به بهبود در رقابت منجر خواهد شد. همچنین افزایش جمعیت و توسعه استانداردهای زندگی، موجب افزایش تقاضا و استفاده از منابع و امکانات و این افزایش تقاضا و به تبع آن افزایش تولید یا خدمات، سبب بهره‌برداری بیشتر از منابع و امکانات شده است. بهره‌برداری غیرمنطقی از منابع و امکانات موجود، سبب کاهش سریع بهره‌وری از یک طرف و تخریب آنها از طرف دیگر می‌شود.

## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

- اسدی، حسن، فاتح فرزینی، ابوالفضل فراهانی، حسینعلی یوسفی (۱۳۹۴). اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش، **فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، دوره ۲، شماره ۵: ۴۷-۵۵.
- امیری، مجتبی، شهرزاد نیری، مرجان صفاری، فاطمه دلبری راغب (۱۳۹۲). تبیین و اولویت بندی موانع اصلی فراروی خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش، **نشریه مدیریت ورزشی**، دوره ۵، شماره ۴: ۸۳-۱۰۶.
- حسامی، لقمان، مجید جلالی فراهانی، خالد سلیمانی (۱۳۹۳). تبیین وضعیت ایمنی استادبوم های فوتبال لیگ حرفه ای کشور، **نشریه مدیریت ورزشی**، دوره ۶، شماره ۲: ۳۴۳-۳۵۹.
- دریکورانی، منوچهر، یاسر سبحانی فرد (۱۳۹۰). طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق بر فعالیت های سازمانی، **فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی**، دوره ۳، شماره ۸: ۱۳۷-۱۲۳.
- ریزوندی، آیه، محمدصادق افروزه، محمد جلیوند (۱۳۹۹). شناسایی چالش های کسب و کارهای ورزشی در بحران کوید-۱۹ و ارائه راهکار، **نشریه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۱۲، شماره ۶۱: ۲۶۵-۲۸۸.
- سلیمانی مقدم، رضا، مهدی ناظمی، حسین دربنی، ایرج عیوضی (۱۳۹۱). بررسی وضعیت ایمنی سالن های ورزشی آموزش و پرورش استان کرمانشاه از دیدگاه مدیران، **فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی**، دوره ۵، شماره ۱۲: ۱۱۳-۱۲۷.
- صیادی، محمدمین، میرحسن سیدعامری، امیر فتح الهی پروانه (۱۳۹۸). ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش با ارائه راهکارهای اجرایی، **نشریه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۱۱، شماره ۵۷: ۵۹-۷۸.
- ظاهرزاده، جواد، رسول نظری، جمشید همتی (۱۳۹۹). ارائه مدل پارادایمی توسعه ورزش همگانی دانشگاه آزاد اسلامی، **نشریه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۱۲، شماره ۶۱: ۸۵-۱۰۸.
- فرجی، رسول، مهدی بشیری، سپیده شبانی (۱۳۹۹). ارتقای سطح کیفیت خدمات اماکن ورزشی دانشگاهی با رویکرد کانو- گسترش کیفیت عملکرد، **نشریه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۱۲، شماره ۶۱: ۹۱-۱۱۶.
- فروغی پور، حمید، رضا صابونچی، هادی تیپ (۱۳۹۰). ارزیابی بهره وری اماکن ورزشی از دیدگاه دبیران تربیت بدنی همدان، **نشریه مدیریت ورزشی**، دوره ۵، شماره ۱۱: ۹۸-۷۷.
- قنبری، پونه، مینا حکاک زاده (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر در بهبود قابلیت های فضاهای ورزشی در راستای توسعه امنیت شهری، **نشریه مطالعات مدیریت ورزشی**، دوره ۱۲، شماره ۶۱: ۱۵۱-۱۶۸.
- کارگر، غلامعلی، محمود گودرزی، حسن اسدی، حبیب هنری (۱۳۸۵). تحلیل وضعیت اماکن ورزشی کشور و تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری از دیدگاه خبرگان و ارائه مدل بهره وری، **فصلنامه حرکت**، دوره ۲، شماره ۲۸: ۱۴۹-۱۲۷.

طراحی مدل برون سپاری مدیریت اماکن ورزشی... ۴۷

کریمی، یوسف محمد، گودرز بهرننگ، یونس رسول دشت (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تصمیمات استراتژیک برونسپاری، **فصلنامه مدیریت صنعتی**، دوره ۷، شماره ۱۹: ۳۵-۲۵. گیل، فرد (۱۳۸۸). **مدیریت اماکن ورزشی**. ترجمه حسن اسدی، کیوان شعبانی مقدم، نوشین اصفهانی، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

محرمزاده، مهرداد، شهرزاد غایبزاده، سخاوت توکلی انگوت (۱۳۹۴). بررسی چالش‌های اجرایی خصوصی سازی اماکن ورزشی در ورزش شهرستان‌ها، **پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش**، دوره ۵، شماره ۱۰: ۷۳-۸۴. ملاجعفری، ابوالفضل (۱۳۹۰). بررسی تأثیر واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی بر توسعه ورزش استان تهران، **فصلنامه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش**، دوره ۱۰، شماره ۴: ۱-۱۲.

نصیرزاده، عبدالمهدی و ریحانه سلیمانی (۱۳۹۹). شناسایی موانع واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی، **فصلنامه علمی پژوهشی علوم حرکتی و رفتاری**، دوره ۳، شماره ۴: ۵۲-۶۳.

نمازی، آسیه، سید احمد حسینی (۱۳۹۷). تحلیل فضایی اماکن ورزشی و ارزیابی نحوه دسترسی به این مراکز با توجه به الگوی توزیع فضایی آنها در سطح شبکه‌های ارتباطی (نمونه موردی: شهر اصفهان)، **فصلنامه علمی پژوهشی-نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی**، دوره ۱۰، شماره ۳: ۳۹۷-۴۱۲.

## ب) منابع لاتین

- Amel Reyazatkesh, E. (2017). A Study on Implications of Crowdsourcing Outcomes in Mashhad Municipality Organization, **International Business and Management**, Vol. 4, NO. 1, PP. 40-47.
- Fang, S., & Chen, Y. (2012). Participation of the Private Organization on the Marketization Management of the Sport Facility, **Journal of Tianjin University of Sport**, Vol. 1, NO. 7, PP. 12-25.
- Geys, B. and Rune, J. (2015). Sørensen Revenue scarcity and government outsourcing: Causal evidence from Norwegian local governments, **Zew Public Finance**, Vol. 2, NO. 1, PP. 1-27.
- Harun, M. T, Salamudin, N., Hushin, H. F. (2013). Appraisal of the Sport Facilities Maintenance Management Practices of Malaysian Stadium Corporations, **Canadian Center of Science and Education**, Vol. 9, NO. 12, PP. 93-98.
- Huang, H., Chen, X., Wu, Q. & Huang, X. (2016). Jian ShenBitcoin-based fair payments for outsourcing computations of fog devices, **Future Generation Computer Systems**, Vol. 78, NO. 18, PP. 850-858.
- Ikediashi, D., & Odesola, I. (2016). Facilities management outsourcing: theoretical trends and evidence from practice in Nigeria and United Kingdom, Vol. 20, NO. 2, PP. 207-219.

- King, N., Suklan, J., Milost, F. (2014). Local authority sport services under the UK coalition Government: retention, revision or curtailment?, **International Journal of Sport Policy and Politics**, Vol. 6, NO. 3, PP. 349-369.
- Lee, S (2016). Economic View and Strategic Management View toward Understanding Outsourcing in Amateur Sport, **Journal of Amateur Sport**, Vol. 2, NO. 16, PP. 11-38.
- Lee, S. & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport, **Sport Management Review**, Vol. 14, NO. 4, PP. 361-369.
- Pamela, W., Kirstin, H., Christoph, B. (2013). Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level modelsneighbourhoods, **Sport Management Review**, Vol. 16, NO. 1, PP. 54-67.
- Peachey, J. W., Schulenkorf, N., Hill, P. (2020). Sport-for-development: A comprehensive analysis of theoretical and conceptual advancements, **Sport Management Review**, Vol. 23, NO. 5, PP. 783-796.
- Pruna, R., Tribaldos, L. M. & Bahdur, K. (2018). Player talent identification and development in football identificación de talento en el jugador y su desarrollo en el fútbol, **Apunts. Medicina de l'Esport**. Vol. 53, NO. 198, PP. 43-6.