

Investigating the outsourcing of public sports facilities in Ardabil to the private sector

Farzad Nobakht 

Associate Professor of Sports Management,
Faculty of Educational Sciences and
Psychology, Mohaghegh Ardabili
University, Ardabil, Iran

Babak Kaffashi Sei Benab



Master's degree in Sports Management,
Faculty of Educational Sciences and
Psychology, Mohaghegh Ardabili
University, Ardabil, Iran

Alireza Esfandiari* 

PhD student in sports management, Faculty
of Educational Sciences and Psychology,
University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil,
Iran

Akbar Mahdavi Gareh

Agaj Olya 

PhD student in sports management, Faculty
of Educational Sciences and Psychology,
University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil,
Iran

Abstract

The general purpose of this research was to investigate the outsourcing of public sports facilities in Ardabil to the private sector. For this purpose, first by studying books, articles and previous research, 22 factors were identified as effective factors in the successful implementation of outsourcing projects in sports facilities in Ardabil city. The statistical population of this research is the employees of these places, whose number is 555. The statistical sample size was estimated to be 227 people based on Cochran's formula and were selected by stratified random sampling. The tool for collecting information is the project outsourcing questionnaire using the factor analysis method, which was given to the statistical sample after validity and reliability. For the analysis, the exploratory factor analysis technique was used to identify the factors affecting the implementation of outsourcing and the

* Corresponding Author: Esfandiari.alireza76@gmail.com





How to Cite: Nobakht, F., Kaffashi, B., esfandiari, A. and Mahdavi, A. (2024). Investigating the outsourcing of public sports facilities in Ardabil to the private sector. *Research in sport Management*, 13(14), 65-84.

Friedman test was used with spss19 software to prioritize the factors affecting the successful implementation of outsourcing projects. The findings showed that 23 factors are among the primary identified factors that are effective on the successful implementation of outsourcing projects in sports venues. Internal processes, growth and learning, financial and customer aspects were classified. Based on the Friedman test, the following factors were identified as the most important success factors of outsourcing projects. The main tasks of sports departments become faster and easier than before.

Keywords: Outsourcing, Internal processes, Growth and learning, Finance, Customers' money.

بررسی برون‌سپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به

بخش خصوصی

- فرزاد نویخت  دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
- بابک کفاشی ساعی بناب  کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
- علیرضا اسفندیاری * دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
- اکبر مهدوی قره‌آغاچ علیا  دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر بررسی برون‌سپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به بخش خصوصی بود. برای این منظور ۲۲ عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری در اماکن ورزشی شهرستان اردبیل شناسایی گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان این اماکن است که تعداد آن‌ها ۵۵۵ نفر است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۲۷ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه طرح‌های برون‌سپاری با استفاده از روش تحلیل عاملی است که بعد از سنجش روایی و پایایی و حصول اطمینان از آن در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های آماری استنباطی استفاده شده است؛ بنابراین برای شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای برون‌سپاری از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و جهت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری از آزمون فریدمن با نرم‌افزار SPSS19 استفاده گردیده است. با توجه به نتایج حاصل از پایایی مقیاس و تحلیل عاملی اکتشافی ۲۳ عامل از عوامل اولیه شناسایی شده مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری در اماکن ورزشی در دسته؛ فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، وجه مالی و وجه مشتریان دسته‌بندی گردید. با توجه به آزمون فریدمن عوامل زیر مهم‌ترین فاکتور در موفقیت اجرای طرح‌های برون‌سپاری مشخص شدند. کارهای اصلی ادارات ورزش نسبت به گذشته سریع‌تر و راحت‌تر می‌شود. دانش‌های جدید و به‌روز کسب می‌شود. صرفه‌جویی در هزینه‌های کلی سازمان اتفاق افتاده می‌افتد. خدمات بر اساس ترجیحات و فراتر از انتظارات کارکنان ارائه می‌گردد. نتایج پژوهش نشان داد اجرای صحیح برون‌سپاری در حوزه‌های عملکردی می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، وجه مالی، وجه مشتریان.

مقدمه

سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که برای به دست آوردن حضور مؤثر در بازارهای بین‌المللی، ضروری است که استراتژی‌هایی بر مبنای شایستگی‌های کلیدی (مهارت‌ها و دانش تخصصی که به ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌انجامد) تدوین کرده و آنها را حفظ نمایند. در این راستا، برون‌سپاری به عنوان یک انتخاب استراتژیک و حیاتی، با هدف توسعه سازمان و افزایش بهره‌وری از طریق کوچک‌سازی، به تقویت توانمندی‌های سازمان‌ها و دستیابی به استراتژی‌های شایستگی‌های کلیدی در محیط کسب‌وکار جهانی یاری می‌رساند (ایزدی و همکاران، ۱۴۰۱). برون‌سپاری را می‌توان به عنوان فرآیند واگذاری برخی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کنندگان خارجی در قالب قراردادهای بلندمدت تعریف کرد. این رویکرد با تمرکز بر کوچک‌سازی و افزایش چابکی سازمان، منجر به کاهش و کنترل هزینه‌ها، دسترسی به منابع خارجی، تقسیم ریسک و مدیریت وظایف پیچیده و گاه غیربهنه می‌شود و در نتیجه به بهبود عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌انجامد (مایر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، برون‌سپاری می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد در بهبود فرآیندهای آموزشی عمل کند، مشروط به اینکه به شکل مناسب و صحیح پیاده‌سازی شود (کوان^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های امروزی بیشتر به سوی الگوی «محور شبکه‌ای» یا به عبارتی «هسته کوچک و شبکه وسیع» روی آورده‌اند. در این رویکرد، سازمان‌ها بر روی توانمندی‌های اصلی خود تمرکز کرده و با کاهش اندازه خود، تنها شماری محدود از فعالیت‌ها را به عهده می‌گیرند و باقی فعالیت‌های خود را به تأمین‌کنندگان بیرونی واگذار می‌سازند (کالیسکان^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). برون‌سپاری به معنای واگذاری اجرای برخی فعالیت‌ها یا فرآیندهای داخلی یک کسب‌وکار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قراردادی مشخص است. زمانی که یک سازمان تصمیم می‌گیرد تا بخشی از فعالیت‌ها یا فرآیندهای خود را به یک عرضه‌کننده خارج از سازمان انتقال دهد، به این عمل برون‌سپاری گفته می‌شود. در بسیاری از مواقع، در فرآیند برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و منابع تولید نیز به سازمان دیگر منتقل می‌شود (واکسوانو و کنستانتوپولوس^۴، ۲۰۱۵). عوامل اصلی شکست در

-
1. Meier
 2. Cowan
 3. Çalışkan
 4. Vaxevanou & Konstantopoulos

برون‌سپاری که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند، به دو دلیل مهم منتسب می‌شود. نخستین دلیل، عدم آگاهی کافی سازمان‌ها از شرایط جغرافیایی و فرهنگی منطقه‌ای است که شرکای برون‌سپاری در آن قرار دارند. دومین دلیل، تمرکز بیش از حد آن‌ها بر کاهش هزینه‌ها است، در حالی که غالباً هزینه‌های افزایشی ناشی از بهبود کیفیت را نادیده می‌گیرند (فنگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). دراکر در سال ۱۹۶۸ برای نخستین بار به مفهوم خصوصی‌سازی اشاره کرد و پیشنهاد نمود که دولت‌ها باید مالکیت خدمات را به بخش خصوصی که متعلق به مردم است، انتقال دهند (دراکر^۲، ۲۰۲۰). خصوصی‌سازی، به‌عنوان موضوعی چالش‌برانگیز، همواره در محافل سیاست‌گذاری و پژوهش‌های دانشگاهی از توجه ویژه‌ای برخوردار بوده و ادبیات و تجربیات موجود در این زمینه، به تحول و توسعه شرکت‌های دولتی کمک کرده است (السعدی^۳، ۲۰۲۰). در فرآیند خصوصی‌سازی، عوامل محیطی شامل نقاط قوت و ضعف داخلی به همراه فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی تأثیرات مثبت و منفی خود را بر جای می‌گذارند (عبدالوهاب عزی^۴، ۲۰۱۸). کاهش هزینه‌ها به‌عنوان یکی از انگیزه‌های اصلی برای واگذاری بخش‌های فرهنگی و ورزشی به بخش خصوصی مطرح می‌شود (لی^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). در اتخاذ تصمیمات مربوط به واگذاری، نباید تنها به مزایای احتمالی توجه کرد، بلکه شرایط اقتصاد کلان، قدرت بخش خصوصی، سطح پایین فساد و وجود مقررات کارآمد در کشور نیز باید در نظر گرفته شود (ائولین^۶، ۲۰۱۹). عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری در زمینه برون‌سپاری به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: مزایای برون‌سپاری (شامل کاهش هزینه‌ها، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر، ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش سرعت، بهبود انعطاف‌پذیری، دسترسی به فناوری‌های نوین و تمرکز بر توانمندی‌های اصلی) و خطرات آن (شامل هزینه‌های پنهان، از دست دادن توانمندی‌های کلیدی، کاهش انعطاف‌پذیری و فقدان دانش) (مونتازب^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). سایر عوامل شامل پیچیدگی‌های بوروکراتیک، نبود تحریک‌های مالی کافی، فقدان فرهنگ مدیریت مناسب، عدم اعتماد متقابل بین بخش‌های دولتی و خصوصی و موانع قانونی نیز مرتبط

-
1. Fang
 2. Drucker
 3. Asaadi
 4. Abdulwahab Aziz
 5. Lee
 6. Auwalin
 7. Montaseb

می‌باشند (حسینی عسگرآبادی و مرعشیان، ۱۴۰۲). همچنین کینبار^۱ (۲۰۱۶) از موانع خصوصی سازی در ورزش به نبود زیرساخت‌های قانونی و اقتصادی، فرهنگ دولتی در ورزش و عدم آگاهی عمومی اشاره کرده است.

جعفری رامیانی و همکاران (۱۴۰۳) به این نتیجه رسیدند که مشارکت برون‌سپاری در پروژه‌های ورزشی نه تنها می‌تواند به جذب منابع مالی و سرمایه‌گذاری در این بخش کمک کند، بلکه موجب ارتقای کیفیت خدمات، افزایش کارایی و در نهایت رشد و توسعه ورزش در جامعه خواهد شد. بخشی و عباسی (۱۴۰۱) در پژوهشی توجه دولت به برون‌سپاری باشگاه‌های فوتبال به عنوان یک فرصت بزرگ برای رشد ورزش در کشور تلقی می‌شود. این رویکرد به استفاده از منابع مالی شرکت‌های خصوصی، تأثیر قابل توجهی بر مدیریت و دستیابی به نتایج مطلوب دارد. همچنین، برون‌سپاری باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کاهش بار مالی بر دوش دولت، رشد و حرفه‌ای فوتبال و کاهش دخالت‌های غیرضروری دولت می‌شود که می‌تواند به افول فوتبال باشگاهی و ملی بینجامد. در همین زمینه عطیه الحرموش و سلیمی^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل برون‌سپاری باشگاه‌های ورزشی عراق به مزایای بالقوه و چالش‌های مرتبط با انتقال به برون‌سپاری اشاره می‌کنند و بر اهمیت ایجاد یک چارچوب نظارتی برای تضمین شفافیت و کارایی در این فرآیند تأکید دارد. علاوه بر این، این مدل به ارائه استراتژی‌هایی برای جذب سرمایه‌گذاران خصوصی می‌پردازد، در حالی که به حفظ منافع عمومی متعهد است و در نهایت هدف آن افزایش عملکرد و پایداری مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور است. در همین راستا بوگر^۳ (۲۰۲۴) نشان داده است که برون‌سپاری می‌تواند به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک کند، اما در عین حال ممکن است چالش‌هایی نظیر کاهش کیفیت خدمات و نبود شفافیت در مدیریت منابع عمومی را نیز به دنبال داشته باشد. محمد عبدالزهره^۴ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی اذعان داشتند عملیاتی کردن خصوصی سازی در ورزش عراق نیازمند شناخت دقیق از الزامات نظارتی، مالی و اجتماعی است. این الزامات شامل ایجاد زیرساخت‌های قانونی، تأمین منابع

1. Kinbar
2. Atiyah Alharmoosh & Salimi
3. Boeger
4. Mohammad Abdolzahra

مالی پایدار، و تقویت همکاری‌های بین‌المللی می‌شوند. فنگ و چن^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی نشان می‌دهد که تنها تمرکز بر مدیریت و نظارت از بالا به پایین کافی نیست؛ بلکه ضروری است که دولت‌ها، سازمان‌های ورزشی، جوامع محلی و بخش خصوصی به‌طور فعال در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای طرح‌ها مشارکت کنند. هاجکینسون^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی برون‌سپاری خدمات، استراتژی‌های قیمت‌گذاری و اهمیت مشارکت گروه‌های شهری در بهبود کیفیت خدمات شهری می‌پردازد. نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که همکاری کارآمد میان نهادها می‌تواند به بهبود هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان منجر شود. اینس^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی محدودیت‌های همگرایی نهادی می‌پردازد و استدلال می‌کند که برون‌سپاری در بخش عمومی به علت ناهماهنگی‌ها و عدم نظارت مؤثر ممکن است باعث کاهش کارایی شود؛ بنابراین، موفقیت این سیاست به وضعیت نهادی و چارچوب مدیریتی وابسته است.

تحقیق درباره برون‌سپاری اماکن ورزشی شهرستان اردبیل از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا این موضوع می‌تواند تأثیرات زیادی بر روی توسعه ورزش و سلامت جامعه داشته باشد. در حال حاضر، بسیاری از اماکن ورزشی در این شهرستان با چالش‌هایی نظیر کمبود بودجه، عدم مدیریت صحیح و ناکافی بودن امکانات مواجه هستند که این مسائل می‌تواند به کاهش مشارکت عمومی در فعالیت‌های ورزشی و در نتیجه، افت جایگاه ورزشی شهرستان منجر شود. بررسی دقیق شرایط موجود برای شناسایی این چالش‌ها ضروری است و همچنین تحلیل اثرات برون‌سپاری این اماکن به بخش خصوصی می‌تواند به درک بهتری از مزایا و معایب این رویکرد کمک کند. اهمیت و ضرورت بررسی برون‌سپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به بخش خصوصی در ارتقای بهره‌وری و بهینه‌سازی مدیریت این اماکن نهفته است. با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای و مدیریتی دولت، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاری، افزایش کیفیت خدمات، و توسعه امکانات ورزشی منجر شود. این اقدام همچنین می‌تواند از طریق رقابت‌پذیری بخش خصوصی، بهره‌برداری اقتصادی مؤثرتری را تضمین کرده و دسترسی عموم مردم به خدمات

1. Fang, X. Chen

2. Hodgkinson

3. Innes

ورزشی را بهبود بخشد. علاوه بر این، تحلیل این فرایند می‌تواند به شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها، و راهکارهای مؤثر در راستای تحقق اهداف توسعه پایدار ورزشی و تقویت مشارکت بخش خصوصی در مدیریت اماکن ورزشی کمک کند. این تحقیق می‌تواند به مسئولین و مدیران یاری رساند تا با ارائه پیشنهادهای بهینه، وضعیت فعلی را بهبود بخشند. با شفاف‌سازی اثرات برون‌سپاری، ما می‌توانیم زمینه‌های جدیدی برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی فراهم آوریم و به جلب منابع مالی جدید کمک کنیم تا امکانات ورزشی بهبود یابند. در نهایت، نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تصمیم‌سازی برای سیاست‌گذاران و مسئولین شهرستان اردبیل مورد استفاده قرار گیرد و آن‌ها را در راستای بهبود سطح ورزش و ایجاد امکانات مناسب برای تمام اقشار جامعه یاری کند.

پیشینه پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث روش، توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان ورزشی استان اردبیل که تعداد آن‌ها در مجموع ۵۵۵ نفر است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۲۷ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (مدیران ورزشی، مربیان و کادرفنی، کارکنان اجرایی دستگاه‌های دولتی، کارکنان اجرایی دستگاه‌های خصوصی) انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه طرح‌های برون‌سپاری با استفاده از روش تحلیل عاملی است که بعد از سنجش روایی و پایایی و حصول اطمینان از آن در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. در این تحقیق برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روایی نمادی یا صوری استفاده گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۵ کارمند جامعه مورد بررسی و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS-19 میزان پایایی پرسشنامه تحلیل عاملی ۰/۹۳۴ به دست آمد. مقدار این آماره‌ها نشان می‌دهد که اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری استنباطی استفاده شده است. در این راستا برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون فریدمن استفاده شده است.

روش^۱

یافته‌های تحقیق در دو بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که بخش اول مربوط به یافته‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سمت شغلی، سطح تحصیلی، نوع سازمان محل فعالیت و سابقه کاری می‌باشد.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

متغیرها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۸۴
	زن	۴۳
سطح تحصیلی	لیسانس	۱۵۸
	فوق لیسانس	۴۸
	دکتری	۲۱
سمت شغلی	مدیران ورزشی	۱۱۲
	مربیان و کادر فنی	۴۳
	کارکنان اجرایی دستگاه‌های دولتی و خصوصی	۷۲
نوع سازمان محل فعالیت	دستگاه‌های دولتی	۱۶۹
	دستگاه‌های خصوصی	۵۸
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۴۴
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۷۳
	بیشتر از ۱۰ سال	۱۱۰

در جدول ۱ یافته‌های مربوط به جمعیت‌شناختی افراد نمونه شامل جنسیت، سطح تحصیلی، سمت شغلی، نوع سازمان محل فعالیت و سابقه کاری را گزارش شده است. تحلیل توصیفی مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری در اماکن ورزشی نشان داد که مؤلفه فرآیندهای داخلی دارای میانگین ۴/۹۹، انحراف معیار ۰/۶۱۱ و دامنه تغییرات ۰/۳۷۴، مؤلفه وجه رشد و یادگیری دارای میانگین ۳/۷۸، انحراف معیار ۰/۶۳۵ و واریانس ۰/۴۰۴، مؤلفه وجه مالی دارای میانگین ۳/۷۶، انحراف معیار ۰/۶۶۵

و واریانس معیار ۰/۴۴۲ و در نهایت مؤلفه وجه مشتریان دارای میانگین ۳/۸۱، انحراف معیار ۰/۶۰۳ و واریانس ۰/۳۶۴ می باشد.

عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز طرح‌های برون‌سپاری در اماکن ورزشی استان اردبیل به بخش خصوصی کدام‌اند؟

برای برآورد پایایی اولیه از روش آلفای کرونباخ استفاده و ضریب آن برای سؤالات عدد ۰/۹۴۳ به دست آمده است.

جدول ۲. پایایی اولیه پرسشنامه و کفایت نمونه‌گیری

آلفا	شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۰/۹۴۳	۰/۸۷۸	۳/۱۸	۵۲۸	۰/۰۰۰

در تحلیل عاملی ابتدا باید اطمینان حاصل شود که آیا داده‌های موجود برای تحلیل را می‌توان استفاده کرد؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است. از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۷۸ است (شاخص مناسب بیشتر از ۰/۶ می‌باشد) تعداد نمونه آماری برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ درصد می‌باشد که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب است.

در مرحله سوم از تحلیل عاملی اکتشافی با توجه به مقادیر ویژه که نسبتی از واریانس کل متغیرهاست که توسط هر عامل تبیین می‌شود. از بین این عوامل، آن‌هایی که مقادیر ۱ و بالاتر را دارند در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این جدول تعداد عوامل شناسایی شده و میزان تبیین واریانس برای هر یک از آن‌ها مشخص می‌شود. با توجه به نتایج خروجی برآمده از تحلیل SPSS می‌توان بیان کرد که در اینجا پنج عامل اول دارای بردارهای ویژه بزرگ‌تر از یک هستند و در مدل باقی می‌مانند.

جدول ۳. جدول تبیین واریانس

طبقات	مقادیر ویژه		مقادیر ویژه عامل استخراجی با چرخش			
	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۸/۳۰۱	۳۶/۰۹۰	۳۶/۰۹۰	۳/۸۹۱	۱۶/۹۱۶	۱۶/۹۱۶
۲	۱/۹۷۵	۸/۵۸۷	۴۴/۶۷۷	۳/۳۴۷	۱۴/۵۵۳	۳۱/۴۶۹
۳	۱/۵۳۴	۶/۶۶۹	۵۱/۳۴۶	۲/۸۵۹	۱۲/۴۳۲	۴۳/۹۰۱
۴	۱/۴۲۶	۶/۲۰۱	۵۷/۵۴۷	۲/۳۲۲	۱۰/۰۹۶	۵۳/۹۹۷
۵	۱/۲۰۷	۵/۲۴۶	۶۲/۷۹۴	۲/۰۲۳	۸/۷۹۷	۶۲/۷۹۴
۶	۰/۸۵۷	۳/۷۲۸	۶۶/۵۲۲			
۷	۰/۸۰۷	۳/۵۰۸	۷۰/۰۳۰			
۸	۰/۷۴۱	۳/۲۲۲	۷۳/۲۵۲			
۹	۰/۷۱۰	۳/۰۸۵	۷۶/۳۳۶			
۱۰	۰/۶۰۸	۲/۶۴۳	۷۸/۹۷۹			

مهم‌ترین خروجی تحلیل عاملی اکتشافی ماتریس چرخش یافته نام دارد. در این ماتریس مشخص می‌شود که هر یک از عامل‌ها در کدام دسته قرار می‌گیرد. برای این منظور بزرگ‌ترین عدد هر عامل را در هر سطر مشخص کرده و در دسته مربوطه قرار می‌دهیم.

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته بارهای عاملی سؤالات مقیاس عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز

طرح‌های برون‌سپاری

گویه‌ها	عوامل / گروه	۱	۲	۳	۴	۵
۱	این واگذاری تا چه حد باعث شده است کارهای اصلی ادارات ورزش نسبت به گذشته سریع‌تر و راحت‌تر انجام شود؟			۰/۶۰۵		
۲	این واگذاری تا چه حد باعث دستیابی به منابع بیشتری برای ارائه خدمات شده است؟			۰/۶۷۹		
۳	طی این واگذاری تا چه حد مدیران به زمان بیشتری نسبت به گذشته دست‌یافته‌اند؟			۰/۶۲۲		
۴	طی این واگذاری تا چه حد از وظایف کم‌اهمیت مدیران نسبت به گذشته کاسته شده است؟		۰/۶۹۶			
۵	طی این واگذاری تا چه حد برای مدیران اداره کردن وظایف دشوار آسان‌تر شده است؟			۰/۷۷۷		
۶	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان ادارات و پیمانکاران آن اطلاعات و دانش تخصصی را تبادل کرده‌اند؟			۰/۶۷۱		

گویه ها	عوامل / گروه	۱	۲	۳	۴	۵
۷	طی این واگذاری تا چه حد ایده‌های جدیدی نسبت به گذشته مطرح شده‌اند؟		۰/۶۷۲			
۸	طی این واگذاری تا چه حد دانش‌های جدید و به‌روز کسب شده است؟		۰/۴۳۴			
۹	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان دارای تخصص گسترده‌تری بوده‌اند؟			۰/۴۵۰		
۱۰	تا چه حد واگذاری اماکن ورزشی باعث سرمایه‌گذاری بیشتر سازمان برای آموزش‌های تخصصی فعالیت‌های خود شده است؟			۰/۶۷۷		
۱۱	طی این واگذاری تا چه حد برای سازگاری منابع انسانی با فناوری‌های جدید تلاش شده است؟			۰/۴۷۱		
۱۲	طی این واگذاری تا چه حد توانایی سرمایه‌گذاری برای کارهای اصلی ادارات نسبت به گذشته بیشتر شده است؟				۰/۵۹۴	
۱۳	این واگذاری تا چه حد باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های کلی سازمان شده است؟				۰/۷۳۱	
۱۴	طی این واگذاری تا چه حد تعداد نیروی انسانی کمتری نسبت به گذشته برای هر کار معین و مشخص به کار گرفته شده است؟			۰/۷۸۲		
۱۵	طی این واگذاری تا چه حد خدمات بر اساس ترجیحات و فراتر از انتظارات کارکنان ارائه شده است؟			۰/۵۷۴		
۱۶	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان رابطه‌ی احترام‌آمیز با مسئولین ایجاد کرده‌اند؟			۰/۶۰۶		
۱۷	طی این واگذاری تا چه حد تسهیلات فیزیکی آن‌ها ظاهری جذاب و تمیز داشته‌اند؟		۰/۵۳۷			
۱۸	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان ظاهری مرتب و تمیز داشته‌اند؟				۰/۶۰۴	
۱۹	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان وسایل و امکانات خود را تمیز نگاه داشته‌اند؟		۰/۷۵۸			
۲۰	طی این واگذاری تا چه حد شکایات و انتقادات مشتریان نسبت به گذشته کاهش یافته است؟		۰/۷۸۲			
۲۱	طی این واگذاری تا چه حد ترجیحات و انتظارات مشتریان در ارائه‌ی خدمات در نظر گرفته شده است؟		۰/۷۰۰			

گویه ها	عوامل / گروه	۱	۲	۳	۴	۵
۲۲	طی این واگذاری تا چه حد رضایت مشتریان نسبت به گذشته افزایش یافته است؟	۰/۷۱۸				

اولویت عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز طرح های برون سپاری در اماکن ورزشی به چه ترتیبی است؟

اولویت بندی عوامل فرآیندهای داخلی بر اجرای موفقیت آمیز طرح های برون سپاری نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل فرآیندهای داخلی بر اجرای موفقیت آمیز طرح های برون سپاری در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز طرح های برون سپاری در اماکن ورزشی

فرآیندهای داخلی		وجه رشد و یادگیری		وجه مالی		وجه مشتریان	
مقدار	شرح	مقدار	شرح	مقدار	شرح	مقدار	شرح
۲۲۳	تعداد	۲۲۳	تعداد	۲۲۵	تعداد	۲۲۱	تعداد
۴/۱۰۷	کای دو	۱۲/۱۹۹	کای دو	۲۰/۶۷۷	کای دو	۷/۷۷۸	کای دو
۴	درجه آزادی	۳	درجه آزادی	۵	درجه آزادی	۲	درجه آزادی
۰/۵۳۴	سطح معنی داری	۰/۰۰۲	سطح معنی داری	۰/۰۰۱	سطح معنی داری	۰/۰۲۰	سطح معنی داری

جدول ۶. میانگین رتبه سؤالات پرسشنامه

میانگین رتبه	عوامل
۳/۵۲	این واگذاری تا چه حد باعث شده است کارهای اصلی ادارات ورزش نسبت به گذشته سریع تر و راحت تر انجام شود؟
۳/۳۷	این واگذاری تا چه حد باعث دستیابی به منابع بیشتری برای ارائه خدمات شده است؟
۳/۵۳	طی این واگذاری تا چه حد مدیران به زمان بیشتری نسبت به گذشته دست یافته اند؟
۳/۴۲	طی این واگذاری تا چه حد از وظایف کم اهمیت مدیران نسبت به گذشته کاسته شده است؟
۳/۵۳	طی این واگذاری تا چه حد برای مدیران اداره کردن وظایف دشوار آسان تر شده است؟
۱/۹۶	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان ادارات و پیمانکاران آن اطلاعات و دانش تخصصی را تبادل کرده اند؟
۱/۸۹	طی این واگذاری تا چه حد ایده های جدیدی نسبت به گذشته مطرح شده اند؟
۲/۱۵	طی این واگذاری تا چه حد دانش های جدید و به روز کسب شده است؟
۱/۹۳	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان دارای تخصص گسترده تری بوده اند؟

میانگین رتبه	عوامل
۳/۴۶	تا چه حد واگذاری اماکن ورزشی باعث سرمایه‌گذاری بیشتر سازمان برای آموزش‌های تخصصی فعالیت‌های خود شده است؟
۳.۳۴	طی این واگذاری تا چه حد برای سازگاری منابع انسانی با فناوری‌های جدید تلاش شده است؟
۳.۳۵	طی این واگذاری تا چه حد توانایی سرمایه‌گذاری برای کارهای اصلی ادارات نسبت به گذشته بیشتر شده است؟
۳.۵۰	این واگذاری تا چه حد باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های کلی سازمان شده است؟
۳.۴۴	طی این واگذاری تا چه حد تعداد نیروی انسانی کمتری نسبت به گذشته برای هر کار معین و مشخص به کار گرفته شده است؟
۲/۱۱	طی این واگذاری تا چه حد خدمات بر اساس ترجیحات و فراتر از انتظارات کارکنان ارائه شده است؟
۱/۸۹	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان رابطه‌ی احترام‌آمیز با مسئولین ایجاد کرده‌اند؟
۲/۰۰	طی این واگذاری تا چه حد تسهیلات فیزیکی آن‌ها ظاهری جذاب و تمیز داشته‌اند؟
۱/۹۹	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان ظاهری مرتب و تمیز داشته‌اند؟
۲/۰۵	طی این واگذاری تا چه حد کارکنان وسایل و امکانات خود را تمیز نگاه داشته‌اند؟
۲/۰۴	طی این واگذاری تا چه حد شکایات و انتقادات مشتریان نسبت به گذشته کاهش یافته است؟
۲/۱۰	طی این واگذاری تا چه حد ترجیحات و انتظارات مشتریان در ارائه‌ی خدمات در نظر گرفته شده است؟
۱/۹۷	طی این واگذاری تا چه حد رضایت مشتریان نسبت به گذشته افزایش یافته است؟

چنانچه در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود به دلیل اینکه سطح معنی‌داری آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ است. پس بین میزان تأثیر هر یک از فرآیندهای داخلی، وجه رشد و یادگیری، وجه مالی و وجه مشتریان اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی برون‌سپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به بخش خصوصی بود. نتایج پژوهش نشان داد اجرای صحیح برون‌سپاری در حوزه‌های عملکردی می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد. بعد از بررسی ضرایب اشتراک گویه‌ها و بررسی مقادیر ویژه مشخص می‌شود که تمامی ۲۲ عامل وارده به آزمون بر روی ۵ خوشه قرار می‌گیرند. پنج عامل اول از مقادیر ویژه قابل قبولی برخوردار بوده و این عامل‌ها مجموعاً حدود ۶۳

درصد واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کنند که بیشتر از مقدار قابل قبول (۵۰٪) است. واگذاری مدیریت تأسیسات ورزشی دولتی به بخش خصوصی، موضوعی است که به تازگی در حوزه مدیریت و توسعه ورزش در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته و رو به افزایش است. هدف از این استراتژی، ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش کارایی و بهبود تجربه ورزشکاران و دستداران ورزش است (پل، ۲۰۲۳). در این راستا، دولت‌ها تلاش می‌کنند با انتقال مسئولیت‌های مدیریتی و بهره‌برداری از این زیرساخت‌ها به نهادهای خصوصی، هزینه‌های خود را کاهش دهند و درعین حال، کیفیت خدمات را بهبود بخشند تا موجبات رضایت عمومی را فراهم آورند. یکی از مهم‌ترین فواید این شیوه، جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی است (کابرال، ۲۰۲۳). نهادهای خصوصی با دسترسی به منابع مالی پر قدرت‌تر و توانایی جذب سرمایه‌گذاران، قادرند در بهسازی و توسعه زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی نقش آفرینی کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها ممکن است شامل بازسازی مجموعه‌های ورزشی، خریداری تجهیزات پیشرفته و ارتقاء سطح کیفی خدمات باشد که به نوبه خود، سطح کلی ورزش در جامعه را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، شرکت‌های خصوصی به دلیل وجود رقابت در بازار، بیشتر مایل به ارائه خدمات با کیفیت هستند. این رقابت می‌تواند به بهبود تجربه کاربران و افزایش استفاده از امکانات ورزشی کمک کند. در حقیقت، شرکت‌های خصوصی باید برای جلب رضایت مشتریان خود تلاش کنند که این امر ممکن است منجر به نوآوری‌ها و ارائه خدمات متنوع‌تر شود. با این حال، واگذاری تأسیسات ورزشی به بخش خصوصی ممکن است چالش‌ها و نگرانی‌های خاص خود را نیز به همراه داشته باشد. یکی از دغدغه‌های مهم در خصوص تغییر مدیریت اماکن ورزشی، تأثیرات آن بر جوامع و فرهنگ‌ها است. هرچند که واگذاری این اماکن به بخش خصوصی ممکن است سطح کیفی خدمات را ارتقا بخشد، اما ممکن است این امر منجر به کاهش دسترسی عموم به این تسهیلات شود و گروه‌های کم‌برخوردار نتوانند از خدمات آن بهره‌مند شوند. در واقع، شرکت‌های خصوصی ممکن است تمرکز خود را بیشتر بر روی منافع مالی قرار دهند که این مسئله می‌تواند به نادیده گرفتن وظایف اجتماعی آن‌ها منجر شود. همچنین، برای اطمینان از موفقیت در فرآیند برون‌سپاری، لازم است سیستم‌های نظارتی کارآمد وجود داشته باشد. دولت باید تضمین کند که نهادهای خصوصی به تعهدات اجتماعی خود عمل می‌کنند و منابع عمومی به‌درستی به کار گرفته می‌شوند. (اووزی و همکاران، ۲۰۲۴) این نظارت باید

شامل ارزیابی کیفیت خدمات، بررسی استراتژی‌های قیمت‌گذاری و پایش سطح رضایت مشتریان باشد. درنهایت، واگذاری امکانات ورزشی دولتی به بخش خصوصی می‌تواند فرصت مناسبی برای پیشبرد وضعیت ورزش در کشور باشد، اما نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، در نظر گرفتن جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی و اجرای سیستم‌های نظارت مؤثر است تا اطمینان حاصل شود که تمام شهروندان، چه از نظر دسترسی و چه از نظر کیفیت خدمات، قادر به استفاده از این امکانات خواهند بود. با تعادل بخشیدن به منافع خصوص و نیازهای عام، می‌توان به توسعه پایدار و مؤثر ورزش در جامعه دست‌یافت. در راستای فرآیندهای داخلی می‌توان گفت که به دلیل اینکه سطح معنی‌داری آزمون فریدمن بیشتر از ۰/۰۵ است. پس بین میزان تأثیر هر یک از عوامل فرآیندهای داخلی بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. به‌طوری‌که عوامل این گروه تأثیر یکسانی را بر اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری دارد. برون‌سپاری اثرات خوبی را روی تسریع فرایندها و راحتی کارها می‌تواند داشته باشد اما در بخش واگذاری بخش‌های اصلی چندان توفیقی نخواهد داشت. در همین راستا دامن‌پور و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی مربوط به برون‌سپاری و تأثیر آن بر فرآیندهای داخلی سازمان‌ها به این نتیجه می‌رسد که برون‌سپاری می‌تواند به بهینه‌سازی منابع، افزایش انعطاف‌پذیری، و تمرکز بر نوآوری کمک کند. با انتقال فعالیت‌ها به تأمین‌کنندگان خارجی و استفاده از مکانیسم‌های مؤثر، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا هزینه‌ها را کاهش دهند و کارایی را افزایش دهند. این رویکرد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بر فعالیت‌های اصلی خود متمرکز شده و در نتیجه، بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری بیشتری را تجربه کنند. این نتایج همچنین با نتایج پژوهش هاجکینسون (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. در راستای گزینه رشد و یادگیری می‌توان گفت که به دلیل اینکه سطح معنی‌داری آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ است. پس بین میزان رشد و یادگیری اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های برون‌سپاری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به‌طوری‌که از بین این عوامل، عامل طی این واگذاری تا چه حد ایده‌های جدیدی نسبت به گذشته مطرح شده‌اند کمترین و عامل طی این واگذاری تا چه حد دانش‌های جدید و به‌روز کسب شده است بیشترین مقدار را کسب کرده‌اند. این نتایج با پژوهش‌های عطیه الحرموش و سلیمی (۲۰۲۴)، محمد عبدالزهره و همکاران (۲۰۲۴) و چن (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد. در زمینه مالی، می‌توان اظهار داشت که بالاترین سطح صرفه‌جویی در هزینه‌های کلان سازمان تا چه اندازه به این واگذاری





مرتبط است و در کمترین حد تا چه میزان تلاش‌ها برای همسوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین صورت گرفته است. در جنبه مشتریان، بیشترین سطح به ارائه خدمات مطابق با ترجیحات و فراتر از انتظارات کارکنان در این واگذاری اختصاص یافته است و در کمترین حد تا چه اندازه کارکنان توانسته‌اند روابط محترمانه با مدیران خود برقرار سازند. این تحقیق با بوگر (۲۰۲۴) جعفری رامیانی و همکاران (۱۴۰۳)، بخشی و عباسی (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد. برون‌سپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به بخش خصوصی یک فرآیند مهم و استراتژیک است که می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات ورزشی و افزایش بهره‌وری منجر شود. اولین قدم در این فرآیند، تدوین یک برنامه جامع برون‌سپاری است که اهداف مشخص، استراتژی‌ها و مراحل اجرایی را شامل می‌شود. این برنامه باید به‌طور دقیق نیازهای جامعه و شرایط موجود در شهرستان اردبیل را شناسایی و تحلیل کند و در نظر داشته باشد که برون‌سپاری چه مزایای اقتصادی و اجتماعی را می‌تواند به همراه داشته باشد. پس از تعیین اهداف، تحلیل بازار و شناسایی پیمانکاران معتبر موضوع قابل توجهی است. این مرحله شامل انجام تحقیقات دقیق در خصوص پیمانکاران محلی و ملی با سابقه مناسب در مدیریت اماکن ورزشی است. با برگزاری جلسات و کارگاه‌های توجیهی، می‌توان بهترین گزینه‌ها را با توجه به تجربه و توانمندی‌هایشان انتخاب کرد. یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی، تدوین قراردادهای شفاف و جامع است. این قراردادها باید شامل جزئیات مسئولیت‌ها، شرایط خدمات، استانداردهای ارزیابی، و مراحل حل اختلاف باشد. تعیین شرایط دقیق و واضح به جلوگیری از سوء تفاهم‌ها و ایجاد اطمینان در طرفین کمک می‌کند. در ادامه، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان ضروری است. این آموزش‌ها می‌تواند شامل مدیریت پیمانکاران، نحوه نظارت بر روند اجرایی و برقراری ارتباط مؤثر باشد. با ارتقای مهارت‌های کارکنان، توانایی مدیریت بهینه برون‌سپاری افزایش می‌یابد و در نتیجه کیفیت خدمات ارائه‌شده نیز بالاتر می‌رود. همچنین برای تقویت این فرآیند، برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان بسیار حائز اهمیت است. ایجاد کانال‌های ارتباطی منظم می‌تواند به شفاف‌سازی فرایندها، کسب نظرات و مشاوره‌های مفید از جامعه محلی و پیمانکاران کمک کند. برگزاری نشست‌های دوره‌ای و نام‌نویسی در فعالیتهای ورزشی و اجتماعی می‌تواند به بهبود این تعاملات منجر شود. در نهایت، ترویج فرهنگ مشارکت عمومی در این روند نقشی حیاتی دارد. با ایجاد آگاهی در جامعه از مزایای برون‌سپاری و تشویق مشارکت مردمی، می‌توان

اعتماد و همکاری بین نهادهای دولتی و بخش خصوصی را گسترش داد. جلب نظر و مشارکت جامعه محلی در فرایند تصمیم‌گیری به بهبود کیفیت خدمات ورزشی و برآورده کردن نیازهای واقعی آنها کمک خواهد کرد. در مجموع، اجرای این پیشنهادات می‌تواند به برون‌سپاری موفق اماکن ورزشی دولتی در شهرستان اردبیل منجر شود و اثرات مثبت آن بر کیفیت خدمات و رضایت‌مندی جامعه مشهود باشد. از جمله پیشنهادات این تحقیق، تقویت همکاری بین بخش دولتی و خصوصی برای اجرای برنامه‌های آموزشی و نظارتی به‌منظور بهبود کیفیت خدمات اماکن ورزشی پس از برون‌سپاری است. همچنین تدوین چارچوب‌های حقوقی و قراردادی شفاف برای تضمین بهره‌وری و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی توصیه می‌شود. به‌کارگیری تجربیات موفق سایر مناطق و کشورهای مشابه نیز می‌تواند به بهینه‌سازی فرآیند برون‌سپاری کمک کند. از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به دسترسی محدود به برخی از کارشناسان ورزشی، تأثیر نگرش‌های شخصی بر پاسخ‌های پرسشنامه، و محدودیت‌های زمانی و منابع مالی برای اجرای تحقیق اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، بررسی مقایسه‌ای بین مناطق مختلف یا تحلیل عمیق‌تر اثرات برون‌سپاری بر ابعاد اجتماعی و اقتصادی مدنظر قرار گیرد.

تعارض منافع

در این پژوهش نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

ORCID

Farzad Nobakh		http://orcid.org/0000-0002-5994-3981
Babak Kaffashi saei benab		https://orcid.org/0000-0002-3780-8172
Alireza Esfandiari		http://orcid.org/0009-0006-4942-7197
Akbar Mahdavi Gareh Agaj		http://orcid.org/0009-0005-9943-1672
Olya		

References

- Abdulwahab Aziz, M. (2018). Obstacles of Privatization Application in Iraqi Sports Clubs as Seen by Members of their Administration. *Al-Rafidain Journal for Sport Sciences*, 22(69), 188-201.
- Atiyah Alharmoosh, M. H., & Salimi, M. (2024). Presenting the model of privatization of sports clubs in Iraq country. *Sport Management Journal*, 16(1), 150-130.

- Auwalin, I. (2019). *Privatization in Developing Countries: A Promising Development Strategy?*. KnE Social Sciences, 1266-1269.
- Awuzie, B. O., Mcwari, Z. P., Chigangacha, P. S., Aigbavboa, C. O., Haupt, T. C., & Obi, L. (2024). Analysing outsourced and insourced public infrastructure projects' performance in a provincial department of public works: a grounded theory approach. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(2), 456-479.
- Awuzie, B. O., Mcwari, Z. P., Chigangacha, P. S., Aigbavboa, C. O., Haupt, T. C., & Obi, L. (2024). Analysing outsourced and insourced public infrastructure projects' performance in a provincial department of public works: a grounded theory approach. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(2), 456-479.
- Bakhshi Keshtli, M., & Abbasi, B. (2022). The Impact of Privatization of Government Clubs and Its Role in Promoting Sports Management in Iran. *Political Sociology of Iran*, 5(9), 1491-1512.
- Boeger, N. (2024). *Rethinking Governance in Public Service Outsourcing: Private Delivery in Sustainable Ownership*. Policy Press.
- Cabral, S. (2023). *Public-Private Partnerships. In The Brazilian Way of Doing Public Administration: Brazil with an 's'* (pp. 97-106). Emerald Publishing Limited.
- Çalışkan, K., Çelik, V. O., & Engin, S. G. (2020). Player transfer as an outsourcing activity in sport: The opinions of the coaches and managers. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 22(3), 490- 499.
- Cowan, J., Sperka, L., Hogan, A., & Enright, E. (2024). An audit of commercialisation and outsourcing across the primary school curriculum. *Teachers and Teaching*, 1-17.
- Damanpour, F., Magelssen, C., & Walker, R. M. (2020). Outsourcing and insourcing of organizational activities: the role of outsourcing process mechanisms. *Public Management Review*, 22(6), 767-790.
- Dr. Ghaida Mohammed Hassoun Al-Saadi. (2021). Requirements for applying sports privatization to Olympic sports federations in Iraq and ways to develop them (future visions). *Wasit Journal Of Sports Sciences* , 1 (first).
- Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.
- Fang, X., Chen, Y., & Li, J. (2023). From centralization to cooperation: The development and reform process of sports venues in China from 1949 to 2022. *Frontiers in Sports and Active living*, 4, 1077211.
- Feng, T., Ren, Z. J., & Zhang, F. (2019). Service outsourcing: Capacity, quality and correlated costs. *Production and Operations Management*, 28(3), 682-699.
- Hodgkinson, I. R. (2022). Service outsourcing, pricing, and the engagement of citizen groups. *Local Government Studies*, 48(3), 514-533.
- hosseini asgarabadi, M., & marashian, S. H. (2024). Identifying the obstacles of handing over sports venues to the private sector (case study of Khuzestan province). *Sport Physiology & Management Investigations*, 15(4)

- Innes, A. (2021). The limits of institutional convergence: why public sector outsourcing is less efficient than Soviet enterprise planning. *Review of International Political Economy*, 28(6), 1705-1728.
- Izadi, B., Rezagholi, M., & Saberi, A. (2022). Outsourcing the Services of Sports Facilities: A Marketing Approach. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 15(3), 649-661.
- Jafari Ramiani, A., Sarvari, H., Chan, D. W., Nassereddine, H., & Lotfata, A. (2024). Critical success factors for private sector participation in accomplishing abandoned public sports facilities projects in Iran. *International Journal of Construction Management*, 24(6), 586-600.
- Kinbar, H. A. (2016). Obstacles to Sports Privatization and Ways to Overcome Them to Some of the Sports Clubs in Iraq. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 17(03).
- Lee, S., Brownlee, E., Kim, Y., & Lee, S. (2017). *Ticket sales outsourcing performance measures using balanced scorecard and analytic hierarchy process combined model*.
- Mahdavi, Akbar. (2016). RELATIONSHIP BETWEEN BRAND IMAGE AND CONSUMER LOYALTY SPORTING GOODS ARDEBIL. *INTERNATIONAL CONGRESS ON PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCIENCES*. SID. <https://sid.ir/paper/919382/en>
- Mahdavi, A., Tagizadeh, M., & Ahmadi, R. Original Paper Investigating the Effect of Advertising on Attracting Customers of Sports Clubs in Karaj City
- Meier, M., Tan, K. H., Lim, M. K., & Chung, L. (2019). Unlocking innovation in the sport industry through additive manufacturing. *Business Process Management Journal*, 25(3), 456-475.
- Mohammad Abdolzahra, A., Mirsafian, H., & Asefi, A. (2024). The Model of Scientific Development of Sports (Case Study: Iraq). *Sport Management Journal*.
- Montaseb, M. M., Ragheb, M. A., Ragab, A. A., & Elsamadicy, A. M. (2018). The Affect factors of SMEs' outsourcing decision making. *The Business & Management Review*, 9(3), 271-278.
- Paul, A. K. (2023). Future of sports operations and sports event management in uncertain environment: a critical review. *Sports Management in an Uncertain Environment*, 189-218.
- Vaxevanou, A., & Konstantopoulos, N. (2015). Models referring to outsourcing theory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 572-578.

استناد به این مقاله: نوبخت، فرزاد، کفاشی، بابک، اسفندیاری، علیرضا و مهدوی قره آغاج علیا، اکبر. (۱۴۰۳). بررسی برونسپاری اماکن ورزشی دولتی شهرستان اردبیل به بخش خصوصی. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۱۳(۱۴)، ۶۵-۸۴



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.