



تأثیر برون سپاری اماکن و تجهیزات بر چابکی سازمانی و توانمند سازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در افق ۱۴۰۴ (با رویکرد مدلسازی ساختاری)

عباس باقری

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.
a.bagheri401@gmail.com

رضا صابونچی

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. (مسئول مکاتبات)
Saboonchi.reza@yahoo.com

حمید فروغی پور

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.
ForoghiBORojerd@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۲۵

چکیده

زمینه: برون سپاری از ابزارهای توسعه اقتصادی، در راستای انتقال فعالیت های غیر راهبردی به سایر سازمان ها است.
هدف: بررسی تأثیر برون سپاری اماکن و تجهیزات بر چابکی سازمانی و توانمند سازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان بود.

روش ها: روش پژوهش، از نوع توصیفی و همبستگی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری بود. روش نمونه گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه های برون سپاری (محقق ساخته)، چابکی سازمانی (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹) و توانمند سازی (اسپریتزر، ۱۹۹۷) با ضریب پایایی ۰/۸۱، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۲۰۲ نفر مطابق جدول مورگان بود.
یافته ها: روایی واگرا، همگرا و افتراقی پرسشنامه برون سپاری با تحلیل عامل اکتشافی و تاییدی محاسبه شد. برای تجزیه تحلیل اطلاعات به دلیل نرمال بودن توزیع داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. ضریب همبستگی بین برون سپاری با چابکی سازمانی ۰/۳۴۳ و توانمند سازی کارکنان ۰/۶۲۵ به دست آمد. در تحلیل معادلات ساختاری نیز شدت تأثیر برون سپاری بر چابکی سازمانی و توانمند سازی کارکنان به ترتیب ۰/۵۴ و ۰/۸۷ محاسبه شد.

نتیجه گیری: مدیران وزارت ورزش می توانند با استفاده از برون سپاری، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و با واگذاری ورزشگاه ها به مراکز غیر دولتی، ضمن کاهش هزینه های ستادی، از دغدغه های مرتبط به ساخت، تجهیز، تعمیر و اداره ورزشگاه ها کاسته و زمینه توسعه فعالیت های خود را مطابق با اصل ۴۴ قانون اساسی تا افق ۱۴۰۴ بهبود بخشند.

واژه های کلیدی: اماکن و تجهیزات ورزشی، برون سپاری، توانمند سازی کارکنان، چابکی سازمانی.

۱- مقدمه

تکنولوژی و بهبود فعالیت ها، برای برون سپاری وجود دارد (نویدی و همکاران، ۱۳۹۷، ۸۵-۷۱).

تدوین چشم انداز ۱۴۰۴ (۲۰۲۵ میلادی) در ایران، آغازی بود برای پذیرش انگاره رقابت جویی در سطح ملی، که برای نخستین بار در سال ۱۳۸۲ با پیشنهاد مجمع تشخیص مصلحت نظام و تایید مقام معظم رهبری، ابلاغ شد (سند چشم انداز ۱۴۰۴، ۱۳۸۲). بر اساس این سند راهبردی، در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین الملل خواهد بود (اخوان کاظمی، ۱۳۸۴، ۱۰۷-۸۰). به همین دلیل برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه و ارتقای بهره وری در سال های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته و در راستای سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور و اصل ۴۴ قانون اساسی برای کوچک سازی و کارآمد کردن دولت به صورت های مختلف به مرحله اجرا در آمده است (پایگاه اطلاع رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری، ۱۳۸۹)¹.

هم چنین براساس اصل ۴۴ قانون اساسی، کشور ما نیز در زمره کشورهایی است که از طرفداران خصوصی کردن و خصوصی سازی است. در این راستا، حرکت هایی در صنایع مختلف، از جمله ورزش انجام شده است (الهی و همکاران، ۱۳۸۸، ۲۰۲-۱۸۹).

با توجه به سهم چشمگیر اماکن و فضاهای ورزشی در تحقق اهداف کلان تربیت بدنی و ضرورت استفاده از پتانسیل های موجود در بخش خصوصی، همچنین نبود پیشینه علمی معتبر و شایان توجه در این حیطه، تحقیق حاضر سعی دارد تا در راستای اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ به بررسی رابطه برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی و توانمند سازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان پرداخته، و درصدد یافتن پاسخ به این سؤال اساسی است، که تاثیر گذاری برون سپاری اماکن و تجهیزات بر چابکی سازمانی و توانمند سازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ایران، چگونه خواهد بود؟

در دنیای امروز برون سپاری به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجاد کننده مزیت رقابتی و افزایش بهره وری، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون سپاری می تواند روشی جهت بالا بردن کارایی سازمان ها باشد (لاجوردی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۵۸-۱۴۳).

برون سپاری یعنی اتکاء بر منابع خارجی به منظور ساخت مؤلفه های تولید و سایر فعالیت های ارزش افزوده (هم چنین Tsai & et al, 2007, 277-284). هم چنین (Nayak & et al, 2011, 178-189) برون سپاری را به دست آوردن منابعی می دانند که سازمان از کمبود آن ها رنج می برد. برون سپاری در غالب پشتیبانی عبارت است از: فعالیت های مرتبط با به کارگیری پیمانکاران خارجی، به منظور انجام کلیه فعالیت های سازمانی که، توسط طرفین توافق شده است (Bolumole & et al, 2007, 35-54).

سازمان ها به هنگام تصمیم برون سپاری، فعالیت های اصلی را بر می گزینند و سایر فعالیت های خود را به شبکه بزرگ تأمین کنندگان خارج از سازمان واگذار می کنند (بهشت آیین و همکاران، ۱۳۹۷، ۸۲-۶۹). استفاده از رویکرد برون سپاری در سازمان ها دلایل مختلفی دارد. مدیران برخی از سازمان ها در سال های اخیر به منظور کاهش هزینه، افزایش سود و کارایی، بهبود خدمات مشتری، تعادل تعداد کارکنان، دسترسی به فناوری های جدید، تمرکز بر شایستگی های اصلی و افزایش انعطاف پذیری، اقدام به برون سپاری برخی از فعالیت ها نموده اند (Nyameboame & Haddud, 2017, 362-387) و (Sanchis pedregosa & et al, 2018, 261-283).

از سوی دیگر برون سپاری می تواند شامل واگذاری اختیار انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی به سایر عوامل برون سازمانی باشد (Choi & Chung, 2016). (367-375) بنابراین در برون سپاری نه تنها فعالیت ها، بلکه ممکن است عوامل تولید و حق تصمیم گیری هم واگذار گردند (Kamuriwo & BadenFuller, 2016, 1031-1045). در سازمان های دولتی ایران دلایلی مانند صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دستیابی به

۲- ادبیات تحقیق

الف) تصمیم برون سپاری

اجرای هر تصمیمی نیاز به رویه و نظام دارد، تا بتوان آن را به درستی پیش برد. هر چه حوزه تأثیرگذاری تصمیمات بزرگتر باشد، اهمیت این موضوع نیز بالاتر می‌رود. تصمیمات برون سپاری از این امر مستثنی نیستند. از این رو، اجرای تصمیمات برون سپاری در یک سازمان بزرگ که دارای واحدها و فعالیت‌های متعددی است، نیاز به ساز و کارهای خاصی دارد (قاضی زاده و همکاران، ۱۳۹۰، ۷۲-۵۵).

از آنجائی که تصمیم برون سپاری می‌تواند در برگیرنده تمامی فعالیت‌های تولیدی و یا خدماتی سازمان باشد (Christofer & Holweg, 2011, 63-82). بنابراین باید توجه داشت که اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرایند برون سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذار است (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸، ۷۸-۵۹). (Alpesh & Aran, 2007) اثرات تصمیم برون سپاری راه، تمرکز سازمان بر شایستگی‌ها و کیفیت خدمات ارائه شده می‌دانند. از سوی دیگر سایر اثرات تصمیم برون سپاری، (Yang & et al, 2006) کاهش هزینه‌ها، (Graham & et al, 1997, 9-30) تمرکز بیشتر سازمان بر فعالیت‌ها و (Olooney, 1998) افزایش انعطاف‌پذیری معرفی می‌کنند.

البته برون سپاری همان‌طور که می‌تواند مفید باشد، چنانچه دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده، و شفاف با برنامه‌ای منسجم، علمی و استراتژیک نباشد، ممکن است ضرر و زیان‌های بسیاری برای سازمان به همراه داشته باشد. بر اساس آمار از هر چهار پروژه برون سپاری یکی از آنها با شکست مواجه می‌شود (Hanafizadeh & Ravasan, 2018, 146-172). بی‌تجربگی تیم اجرایی، عقد قرارداد ضعیف، عدم پیگیری متدلوژی و ماهیت نامزد از مهمترین علل بروز مخاطرات در تصمیم برون سپاری است (Michael, 2007).

بنابراین خصوصی سازی و برون سپاری در ورزش به خودی خود مفید و سودآور نیست. لذا بدون وجود مجموعه‌ای از شرایط نمی‌توان پیش‌بینی کرد که صرفاً اجرای فرایند خصوصی سازی در ورزش باعث ایجاد منافع

می‌شود. ثبات و آزاد سازی اقتصادی، وجود شرایط رقابت کامل در اقتصاد، ایجاد چهار چوب‌های حقوقی و قانونی مناسب، اصلاح ساختار در برخی سازمان‌ها و وجود بازارهای مالی گسترده و مؤثر، همگی از شرایط جدایی‌ناپذیر موفقیت برنامه‌های برون سپاری در حوزه ورزش قلمداد می‌شوند (پاداش و همکاران، ۱۳۹۰، ۶۲-۴۷).

ب) برون سپاری اماکن و تجهیزات

با توجه به افزایش نیروی انسانی جوان و نیاز آنان به سلامت جسمانی و روانی، تفریح و پر کردن اوقات فراغت و همین‌طور برگزاری مسابقات ورزشی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی در رشته‌های مختلف، لزوم توجه به ابعاد مختلف برنامه‌های مرتبط با فعالیت‌های ورزشی از جمله استفاده از تجهیزات و اماکن ورزشی مناسب و استاندارد را دو چندان می‌سازد (جلالی فراهانی، ۱۳۹۴). اولویت اول برای زنده و پویا نگه داشتن این اماکن، استفاده بهینه و مقرون به صرفه از آنهاست که شعار اصلی بهره‌وری اماکن ورزشی نیز همین مقوله است. سازمان‌های ورزشی برای ساخت و توسعه اماکن ورزشی اغلب باید از منابع مالی خود برای اخذ مجوز، خرید زمین، آماده‌سازی آن، ساخت پی و اسکلت بنا، کامل کردن داخل آن، تجهیز نمودن مکان ورزشی و سپس افتتاح آن برای فعالیت‌ها استفاده کنند (Gil, 2009, 12-35) مشخص است که این فرایند‌ها طولانی و پرهزینه است، یکی از بهترین روش‌های موجود برای اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی اماکن ورزشی اجاره و استفاده از آنها در قالب برون سپاری است (فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۹-۱۵).

از طرف دیگر، افزایش علاقه مردم به ورزش و متعاقباً ارتقای سهم نسبی شهروندان ورزشکار، موجب شده که مسئولان با افزایش نیاز سخت‌افزارهای ورزشی که از جمله مهمترین آنها اماکن ورزشی است، روبرو شوند (Lin Sakuno, 2015, 31-46). یکی از مواردی که به عنوان اطلاعات پایه‌ای و مورد نیاز برای توسعه و ساخت اماکن ورزشی می‌توان مطرح کرد، تعیین سرانه^۲ است.

تحقیقات نشان می‌دهد که کشورهای توسعه‌یافته‌ی جهان در شرایط برخورداری از سطوح اماکن و تأسیسات ورزشی مکفی، اغلب فاقد استاندارد و سطح

با عنایت به بودجه وزارت ورزش و جوانان در سال های اخیر (از سال ۱۳۷۹ تا ۱۳۹۰) درمی یابیم که بودجه عمرانی آن ۶۳/۵، ۶۰، ۶۷ و ۷۲ درصد از بودجه کل را به خود اختصاص داده است، البته میزان بودجه عمرانی وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۷ معادل ۶۱ درصد و در سال ۱۳۹۸ معادل ۶۳ درصد کل بودجه این وزارت خانه بوده است. این میزان لزوم برنامه ریزی دقیق و تدوین سیاست های لازم برای استفاده از این منابع را با اتخاذ تصمیماتی همچون برون سپاری اماکن و تجهیزات ورزشی جهت استفاده بهینه از منابع را، روشن می سازد (شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، ۱۳۹۸).

از آنجائی که، بهره برداری بهینه از اماکن و تجهیزات ورزشی باید در دستور کار دولت باشد. یکی از راهکارهایی که دولت برای حل این مشکل در پیش گرفته است، تصویب ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت است. در نتیجه اجرای قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، سازمان تربیت بدنی مجاز است برای توسعه کمی و کیفی خدمات خود و کاهش حجم تصدی های دولت بر اساس مقررات و ضوابط این ماده، اماکن و تجهیزات ورزشی موجود و یا نیمه تمام خود را به صورت اجاره به اشخاص حقیقی یا حقوقی غیردولتی که متقاضی ارائه خدمات بر اساس مفاد این ماده باشند و صلاحیت های فنی و اخلاقی لازم را داشته باشند، واگذار نماید. این قانون در راستای منطقی نمودن اندازه دولت تصویب شده است و دولت موظف است بخشی از فعالیت های خود را با سه روش واگذار نماید: ۱. خرید خدمات از بخش غیردولتی؛ ۲. مشارکت با بخش غیردولتی؛ ۳. واگذاری به بخش غیردولتی.

به مفهوم دیگر در اجرای ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، برون سپاری باهدف کاهش تصدی گری دولت، جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، بهره گیری بیشتر از منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی و بهره گیری از توان بخش خصوصی انجام می پذیرد (گروه برون سپاری دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۹۰).^۴

اما پیش از دست به کار شدن برای استفاده از تامین کنندگان در بخش خدمات، یک بررسی دقیق در زمینه توانمندی ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید ها می

سرانه یکسانی برای شهرهای خود هستند، ولی استانداردهای مدون و تعریف شده محلی دارند که می توانند نیازهای اجتماعی خود را پاسخگو باشند. بر این اساس مساحت سرانه اماکن ورزشی در کشورهای مختلف از بلوک شرق تا کشورهای اروپایی و آمریکایی متفاوت است. فرانسه مساحت ۳۵ متر مربع را به ازای هر واحد مسکونی در نظر گرفته، انگلستان ۱۰ متر مربع را به ازای هر نفر و آمریکا ۱۵ متر مربع را به ازای هر نفر پیشنهاد می کنند. به طور میانگین عرف بین المللی حدود ۲۵ متر مربع فضای ورزشی و سبز به ازای هر نفر است، که از این رقم حدود ۱۸ متر مربع به فضاهای سبز و مابقی به فضاهای ورزشی اختصاص دارد (کاشف، ۱۳۸۹، ۱۱). استاندارد سرانه تعیین شده اماکن ورزشی در ایران نیز حداقل ۲ و حداکثر ۴ متر مربع به ازای هر نفر است. هم چنین براساس چشم انداز برنامه پنجم توسعه، سرانه مطلوب اماکن ورزشی برای هر نفر ایرانی ۱/۲ متر مربع تعیین شده است (جواهری و نظری، ۱۳۹۲، ۱۰۶-۹۱). میانگین مساحت سرانه فضاهای ورزشی در کشورهای اروپایی و آمریکایی برای هر نفر تقریباً ۳ مترمربع است (King, 2014, 349-369). درحالی که در کشور ما این مقدار کمتر از یک مترمربع است. سرانه ورزشی در ایران برای هر نفر در سال ۱۳۸۸ در مناطق شهری و روستایی ۶۶/۷۴ سانتیمتر مربع است که از این مقدار ۴۵/۲۵ سانتیمتر مربع در مناطق شهری می باشد. حال، پس از ۱۰ سال یعنی در سال ۱۳۹۸ میزان سرانه ورزشی به ازای هر نفر در مناطق شهری و روستایی ایران به رقم ۹۴/۸۵ سانتی متر مربع رسیده است که از این مقدار ۶۴/۳۱ سانتی متر مربع در مناطق شهری است (شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، ۱۳۹۸).^۵ با این حال می بینیم که سرانه فضای ورزشی در کشور پاسخگوی اقشار مختلف جامعه به ویژه نسل جوان و جمعیت دانش آموزی، در قیاس با کشورهای توسعه یافته نیست. بنابراین یکی از بهترین روش های موجود برای اجتناب از هزینه های بازسازی و نوسازی یک مکان که در حال حاضر وجود دارد، اجاره و استفاده آن در قالب برون سپاری و خصوصی سازی مکان ورزشی است (Fang & Chen, 2012) و (Bulter, 2003).

را مورد تأکید قرار می‌دهند، عملکرد خود را ارتقاء و در سطوح بالاتری حفظ نمایند (Worely & Lawler, 2010).

سرعت، کیفیت، انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع به تغییرات از عناصر کلیدی قابلیت چابکی سازمانی هستند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۰-۱). بنابراین چابکی سازمانی، توانایی سازمان‌ها در بهره‌برداری از ساختارهای دانش برای رقابت در محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی است (Gabriel & Navarro, 2015). از طرفی چابکی سازمانی تضمین‌کننده افزایش سرعت سازمان برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان، در بازاری است که دائماً و به صورت پیش‌بینی نشده در حال تغییر است. به بیان ساده‌تر، چابکی سازمانی توانایی تولید اطلاعات برای تصمیم‌گیری در محیط متلاطم است (Sherehiy et al, 2007, 445-460).

بنابراین سازمانی چابک است که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. در این سازمان‌ها فرایندها، اعضا و نیز عناصر سازمان همراه با تکنولوژی در حال پیشرفت هستند (Lin & Desouza, 2010, 24-38).

قابلیت‌های چابکی سازمانی عبارتند از:

۱) قدرت پاسخگویی (واکنش): توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات به صورت واکنشی یا پیش‌کنشی.

۲) ارتقای شایستگی سازمانی: این توانمندی، سازمان‌ها را با کارایی و اثربخشی در دستیابی به اهداف مجهز می‌کند.

۳) انعطاف‌پذیری: این توانمندی به معنای توانایی انجام کارهای گوناگون و دستیابی به اهداف و تسهیلات موجود در سازمان است.

۴) سرعت انجام کار (چابکی و تیزی): این توانمندی، انجام وظایف را در کوتاه‌ترین زمان ممکن میسر می‌سازد (Swafford et al, 2008, 288-297).

د) توانمندسازی کارکنان^۶

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به

بایست صورت گیرد. لازم است مدیران به هنگام تصمیم‌گیری در امر برون‌سپاری ابتدا پاسخگو به این سؤالات باشند، Why (چرا برون‌سپاری)؟ What (کدام فعالیت Whom (به چه کسی)؟ How (چگونه)؟

بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان نیز در راستای سیاست‌های کلان اتخاذ شده مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی، برای تامین اماکن و تجهیزات مورد نیاز خود می‌توانند اقدام به برون‌سپاری فعالیت‌ها نمایند.

ج) چابکی سازمانی^۵

امروزه در دنیای تجارت، یکی از مهمترین مزایای رقابتی سازمان‌های تولیدی و خدماتی، پاسخگویی سریع به نیازهای متنوع مشتریان می‌باشد که می‌توان این مورد مهم را با چابکی سازمان در یک محیط پویا و غیرقابل پیش‌بینی به دست آورد (مدهوشی و هادی تبار، ۱۳۹۷، ۳۴-۷).

با توجه به نو ظهور بودن پارادایم چابکی سازمانی، تعریف جهان شمول و مشترکی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگری نمی‌توان یک تعریف خاص را به عنوان تعریف جهان شمول چابکی معرفی نمود. در واقع هر محققى بر اساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است، که علی‌رغم بیان متفاوت، تمامی آنها به نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی اشاره دارند و سرعت در سازگاری با آنها را شرط چابکی می‌دانند. در حالت کلی، این تعاریف از چابکی سازمانی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می‌کنند (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۴۵-۱۱۷).

بنابراین در خصوص ویژگی سازمان چابک باید گفت: سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده، این تغییرات را پیوسته اعمال کرده، و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از متوسط نگه دارند. بنابراین سازمان‌ها برای انطباق خود با تغییرات پیش‌رو و حفظ عملکرد خود ناچارند که از مفروضات و رویکردهای قدیمی دست کشیده و با ایجاد اصولی که انعطاف‌پذیری، استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و انطباق مداوم با تغییرات محیطی جدید

وجود می آورد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶، ۵۳۸-۵۱۷).

توانمند سازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکلات و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان می شود و کارکنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کرده و تحت کنترل خود در آورند. بنابراین توانمند سازی کارکنان، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است، که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم های شایسته و با صلاحیت محقق می شود. که این امر به نوبه خود در عملکرد آنها و عملکرد کل سازمان اثر می گذارد. بنابراین توانمند سازی کارکنان، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش و ایجاد تحول در مدیریت به گونه ای که با به کارگیری آن، سازمان ها می توانند گام های مؤثری در مسیر توسعه و رشد بردارند. در این فرایند، مدیران با اعمال تدابیر خاص، شرایطی را فراهم می آورند تا کلیه کارکنان در تمام سطوح بتوانند با استفاده از فکر و تجربیات بسیار ارزشمند خود به گونه ای سازمان یافته در جهت تحقق اهداف مجموعه کاری خود عمل نمایند (باقریان، ۱۳۹۳).

پس باید گفت توانمند سازی کارکنان، یک فرایند تعاملی به هم پیوسته است؛ زیرا هر فرد و تیمی که قدرت کسب می کند، صلاحیت به دست می آورد و آن را به کار می گیرد. توانمند سازی فردی و سازمانی، زمانی حاصل می شود که کارمندان بتوانند سطح برتری خودشان را به دست آورند (Geisler, 2007).

(Spritzer, 1997, 679-689) در مطالعات خود چهار بُعد، احساس شایستگی (خود اثر بخشی)، احساس داشتن حق انتخاب (خود مختاری)، احساس موثر بودن (پذیرفتن نتیجه) و احساس معنی دار بودن (ارزشمند بودن) را برای توانمند سازی کارکنان اعتبار یابی کرده است. یک سال بعد در ادامه پژوهش اسپریتزر، محقق دیگری به نام (Mishra & Gretchen, 1998, 367-391)، بُعد (احساس داشتن اعتماد به دیگران) را به ابعاد فوق اضافه نمود.

۳- پیشینه های مرتبط با پژوهش

(خسروی و عبدوی، ۱۳۹۵، ۱۲۰-۱۱۳) با انجام پژوهشی با عنوان خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران، از بورس اوراق بهادار به لیزینگ، نشان دادند که صدور سهام خصوصی متعلق به باشگاه های لیگ برتر بهترین تجربه برای خصوصی سازی فوتبال و ورود به بخش خصوصی چنین صنعت بسیار سودآوری است. در همین حال، خصوصی سازی از طریق صدور سهام در بورس، عرضه اوراق بهادار به عموم، صدور مجوز خصوصی سازی، صدور سهام خصوصی عادلانه، اجازه دادن باشگاه ها برای مدت زمان مشخص، در پژوهش حاضر تأیید شدند.

(اسدی و همکاران، ۱۳۹۴، ۵۵-۴۷) پس از بررسی اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش به این نتایج رسیدند که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون سپاری بهبود پیدا کرده، ولی در بهره وری منابع انسانی و نگهداری اماکن ورزشی کاهش غیر معناداری مشاهده گردید.

(فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴، ۶۳-۵۷) پس از بررسی مشکلات و موانع باشگاه های ورزشی خصوصی شهرستان شهرکرد به این نتایج رسیدند که، هزینه بالای راه اندازی و ساخت اماکن خصوصی ورزشی، ناکافی بودن تسهیلاتی مثل وام بانکی و غیره، بالاتر بودن هزینه استفاده از بخش های خصوصی در ورزش نسبت به باشگاه های دولتی و هزینه های زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی، از مهمترین موانع و مشکلات باشگاه های خصوصی شهرستان شهرکرد بودند.

(محرّم زاده و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۴-۷۳) با بررسی چالش های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان ها نشان دادند که موانع فراروی اجرایی ماده ۸۸ در ورزش شهرستان ها براساس نظرسنجی از کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل و رؤسای هیئت های ورزشی استان، از حیث مهم بودن و رتبه به ترتیب عبارتند از: موانع مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، قانونی و حقوقی. همچنین، یافته های دیگر این پژوهش نشان داد که

گردآوری داده های پژوهش از سه پرسشنامه برون سپاری (محقق ساخته)، پرسشنامه چابکی سازمانی (Sharifi & Zhang, 1999, 7-22) و پرسشنامه توانمندسازی کارکنان (Spritzer, 1997, 679-689) استفاده گردید.

روایی و پایایی ابزار پژوهش (پرسشنامه ها)

پرسشنامه محقق ساخته برون سپاری برای اولین بار در ورزش مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه با ۲۰ گویه در ۴ حیطه فرایندهای داخلی، آموزش، منابع انسانی و اماکن و تجهیزات (از سؤال ۱۶ تا ۲۰) با مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای شامل خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم با امتیازهای (۱-۲-۳-۴-۵) طراحی شد.

در مرحله بعد روایی محتوایی^۷ و پایایی^۸ کمی و کیفی پرسشنامه برای تمام حیطه های برون سپاری در ورزش مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی روایی صوری از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. تعیین روایی صوری کیفی در یک پانل ۱۰ نفره تخصصی با حضور متخصصین و اساتید راهنما برای یافتن سطح دشواری، میزان عدم تناسب، ابهام عبارات و یا وجود نارسایی در معانی کلمات انجام گرفت که نظرات آنان به صورت تغییراتی جزئی در پرسشنامه اعمال شد. برای تعیین کمی روایی صوری، Impact score هر سؤال محاسبه شد. سپس برای هر یک از ۲۰ گویه، طیف لیکرتی ۵ قسمتی در نظر گرفته شد، و پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار ۲۰ نفر از نمونه آماری قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه توسط گروه هدف، با استفاده از فرمول روش تأثیر آیتام، روایی صوری محاسبه شد.

$$(\text{Impact Score} = \text{Frequency}(\%) \times \text{Importance})$$

در بررسی کیفی روایی محتوا از ۵ نفر از اساتید درخواست شد پس از مطالعه دقیق ابزار، دیدگاه های اصلاحی خود را به صورت کتبی ارائه نمایند. همچنین تاکید شد که در ارزیابی کیفی روایی محتوا، موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، اهمیت سوالات، قرارگیری سوالات در جای مناسب خود، زمان تکمیل ابزار طراحی شده را نیز مد نظر قرار دهند. پس از جمع

چالش های اجرایی ماده ۸۸ به ترتیب، نقض اصل سوم قانون اساسی، نادیده گرفتن ابعاد تربیتی، تضعیف ادارات ورزش و جوانان، اجرای نامناسب ماده ۸۸ و نرخنامه ی غیرکارشناسی بودند.

(Karimzadeh & et al, 2014, 168-179) با بررسی

تأثیر خصوصی سازی مراکز ورزشی بر روند رشد برخی شاخص های ورزشی زنان در استان اصفهان نشان دادند که، تفاوت معناداری در قبل و بعد از خصوصی سازی وجود ندارد. به عبارت دیگر، اجرای ماده ۸۸، بر تعیین زمان مناسب برای استفاده از مراکز ورزشی توسط زنان، بهبود ایمنی و بهداشت در مراکز ورزشی و استفاده بانوان از مراکز ورزشی بر روی پیشگیری و کاهش بروز بیماری ها تأثیری ندارد.

(Lee & Walsh, 2011, 361-369) با انجام تحلیل

SWOT در یک مجموعه ورزشی دانشگاهی به این نتایج رسیدند که مدیریت مالی، بازاریابی و درآمد مجموعه پس از برون سپاری ارتقاء یافته است و استراتژی برون سپاری باید ادامه یابد.

(Lee, 2011, 169-174) به ارزیابی برون سپاری

ورزشی دولتی در چین پرداخت. نتایج حاکی از این بود که برون سپاری باشگاه ها منجر به افزایش معناداری بر درآمد، بهره وری و افزایش ساعات کاری باشگاه ها شده، ولی تأثیری بر روی رضایت مشتریان نداشته است.

۴- روش پژوهش

این پژوهش از نظر دستاورد یا نتیجه تحقیق، از نوع کاربردی و بر حسب اهداف تحقیق، از نوع توصیفی و همبستگی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری بود. روش گردآوری داده ها، کمی و از طریق پرسشنامه ها و جامعه آماری پژوهش را کلیه ی مدیران، کارشناسان، کارکنان شاغل در بخش ستادی وزارت ورزش و جوانان تشکیل داد، که در زمان این پژوهش تعداد آنان ۵۱۲ نفر بود (N= ۵۱۲)، بر اساس جدول مورگان ۲۱۷ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که با توجه به نرخ بازگشت پرسشنامه ها که ۹۳٪ بود، تعداد جامعه آماری به ۲۰۲ نفر (n= ۲۰۲) تقلیل پیدا کرد. در این پژوهش پس از مرور پیشینه های پژوهش و مبانی نظری، برای

آوری نظرات اساتید و متخصصین، تغییرات لازم در ابزار صورت گرفت، برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از این که صحیح ترین محتوا (ضرورت سوال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا^۹ محاسبه شد. برای اطمینان از اینکه سوالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا^{۱۰} استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه به ۱۰ نفر، اساتید راهنما و متخصصین (۴ نفر)، جامعه آماری (۶ نفر) ارسال شد و از آنان درخواست شد، تا در خصوص هر یک از ۲۰ سؤال پرسشنامه برون سپاری به صورت «ضروری است»، «ضروری نیست ولی مفید است» و «ضرورتی ندارد»، پاسخ دهند، سپس پاسخ ها براساس فرمول محاسبه و با جدول لاوشه^{۱۱} انطباق داده شد.

$$CVR = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

ne = تعدادی از متخصصان است که آن سؤال را ضروری دانستند. $n/2$ = تعداد کل متخصصان تقسیم بر عدد دو. از آنجایی که نتایج CVR در جدول (۱) بالای ۰/۵۹ بود. لذا مطابق روش لاوشه روایی محتوایی

پرسشنامه تأیید می شود. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوایی Waltz and Basel صورت گرفت. بدین منظور مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه CVI به ۱۲ نفر از افراد فوق الذکر داده شد و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از ۲۰ گویه، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرت چهار قسمتی اظهار نظر نمایند (۱: غیرمرتبط؛ ۲: تا حدودی مرتبط؛ ۳: مرتبط و ۴: کاملاً مرتبط). بدین منظور امتیاز CVI به وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) را کسب کرده اند بر تعداد کل رای دهندگان محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه گردید. پذیرش آیتم ها نیز براساس نمره CVI بالاتر از ۰/۷۹ بود.

با توجه به جدول (۱) و میانگین کل بدست آمده روایی پرسشنامه تأیید می شود. پس از ارزیابی روایی، جهت بررسی پایایی از ضریب پایایی مشتق و ضریب آلفای کرونباخ مطابق جدول (۲) استفاده شد.

جدول (۱): جزئیات نتایج روایی پرسشنامه برون سپاری

حیطه ها	دامنه	تعداد سئوالات	CVI	CVR
فرایندهای داخلی	۱-۶	۶	۰/۸۲	۰/۶۱
آموزش	۷-۱۰	۴	۰/۸۳	۰/۷۲
منابع انسانی	۱۱-۱۵	۵	۰/۷۹	۰/۵۹
اماکن و تجهیزات	۱۶-۲۰	۵	۰/۸۱	۰/۶۷
میانگین کل				
			۰/۸۱	۰/۶۵

جدول (۲): جزئیات نتایج پایایی ابزار پژوهش (پرسشنامه ها)

پرسشنامه ها	مولفه ها	بار عاملی	سطح معنی داری	R ²	ضریب آلفای کرونباخ
برون سپاری	اماکن و تجهیزات	۰/۸۵	۹/۱۲	۰/۳۴	۰/۸۱
چابکی سازمانی	سرعت	۰/۶۷	۵/۱۹	۰/۹۱	۰/۸۹
	شایستگی	۰/۸۱	۶/۴۲	۰/۷۶	۰/۸۶
	قدرت پاسخگویی	۰/۶۹	۷/۱۸	۰/۷۸	۰/۸۴
	انعطاف پذیری	۰/۹۲	۷/۴۴	۰/۶۴	۰/۸۲
	کل				
توانمند سازی کارکنان	احساس شایستگی	۰/۸۸	۶/۳۷	۰/۸۹	۰/۸۹
	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۷۶	۵/۶۱	۰/۷۳	۰/۹۲
	احساس موثر بودن	۰/۹۹	۶/۳۴	۰/۷۶	۰/۹۰

پرسشنامه ها	مولفه ها	بار عاملی	سطح معنی داری	R ²	ضریب آلفای کرونباخ
	احساس معنی دار بودن	۰/۸۶	۷/۶۶	۰/۸۲	۰/۸۸
	احساس داشتن اعتماد به دیگران	۰/۸۱	۷/۷۰	۰/۶۲	۰/۹۴
	کل				۰/۹۱

جدول (۳): نتایج آزمون های KMO و بارتلت

Bartlett's test		KMO
۲۱۰۴/۰۵	خی دو	۰/۸۵
۲۰۱	درجه آزادی	
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	

۵- یافته های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد) و ارزیابی ویژگی‌های جمعیت شناختی و هم‌چنین تعیین میزان اهمیت متغیرها استفاده شد. به منظور روایی و آگرایی ابزار پژوهش (پرسشنامه برون سپاری) از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. هم‌چنین روایی همگرا و افتراقی از روش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم محاسبه شد. در تجزیه تحلیل استنباطی یافته‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، آزمون پیش‌بینی متغیرهای پژوهش با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری (SEM) به کمک نرم افزارهای spss22 و Lisrel8.8 انجام شد.

الف) تحلیل عامل اکتشافی و آزمون بارتلت^{۱۲}

در تحلیل عامل اکتشافی^{۱۳} پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط میان آنهاست و این کار را بدون تحمیل هرگونه مدل معینی انجام می‌دهد. بنابراین برای کشف نظرات نمونه آماری و برای ارزیابی دیدگاه‌های متخصصان در زمینه مولفه‌های پژوهش، از تحلیل عاملی اکتشافی (مطابق جدول ۴) استفاده شد.

پیش از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از معیار (KMO)^{۱۴} برای تعیین همبستگی بین متغیرها برابر جدول (۳)، از آزمون بارتلت استفاده گردید.

جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه برون سپاری در ورزش

گویه ها	بار عاملی	M	SD	آزمون کرونباخ
۱۶- تا چه میزان توانایی سرمایه گذاری برای کارهای اصلی وزارت ورزش و جوانان نسبت به گذشته بیشتر شده است؟	۰/۸۳	۳/۸۸	۱/۱۷	۰/۸۹
۱۷- برون سپاری تا چه اندازه در تامین تجهیزات و امکانات ورزشی موفق بوده است؟	۰/۸۸	۳/۵۱	۱/۲۳	۰/۹۲
۱۸- تا چه حد پیمانکاران و کارکنان آنان رابطه احترام آمیزی با مسئولین دارند؟	۰/۸۵	۳/۶۲	۱/۱۵	۰/۸۸
۱۹- تا چه حد تسهیلات فیزیکی پیمانکاران، دارای ظاهری جذاب و مرتب است؟	۰/۷۹	۳/۱۳	۱/۰۶	۰/۸۲
۲۰- این واگذاری تا چه حد سبب صرفه جویی در هزینه های کلی وزارتخانه شده است؟	۰/۸۹	۳/۹۶	۱/۱۸	۰/۹۴

ب) تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول

با استفاده از نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، روایی همگرایی^{۱۵} این الگو نیز قابل بررسی است. به طور کلی برای بررسی روایی همگرا، دو معیار در نظر گرفته می‌شود:

- ۱- میزان بارهای عاملی برای هر متغیر مکنون یا پنهان باید بزرگتر از ۰/۵۰ و در حالت ایده‌آل بزرگتر از ۰/۷۰ باشند،
- ۲- میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^{۱۶} برای هر متغیر مکنون باید بزرگتر از ۰/۵۰ باشد. یا به عبارت بهتر روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵۰ بزرگتر باشد، این مقدار با استفاده از معادله زیر محاسبه شد:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{n}$$

$$AVE = \frac{(0.83)^2 + (0.88)^2 + (0.85)^2 + (0.79)^2 + (0.89)^2}{5} = 0.71$$

با توجه به اینکه عدد حاصل از معادله پایایی در سازه اماکن و تجهیزات بزرگتر از ۰/۷۰ هستند، بنابراین پایایی سازه فوق در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مورد تایید است. قابل ذکر است که پایایی سازه معیاری برای تعیین سازگاری درونی متغیرهای آشکار یا مشاهده گر است که، مقدار آن باید بزرگتر از ۰/۷۰ باشد، تا بتوان ادعا کرد که سازگاری درونی یا پایایی سازه وجود دارد. براساس

داده‌های مندرج در جدول (۵) باید گزارش کرد که میانگین واریانس استخراج شده سازه اماکن و تجهیزات بیشتر از مربع ضریب همبستگی بین متغیرهای عامل است (AVE=0.71).

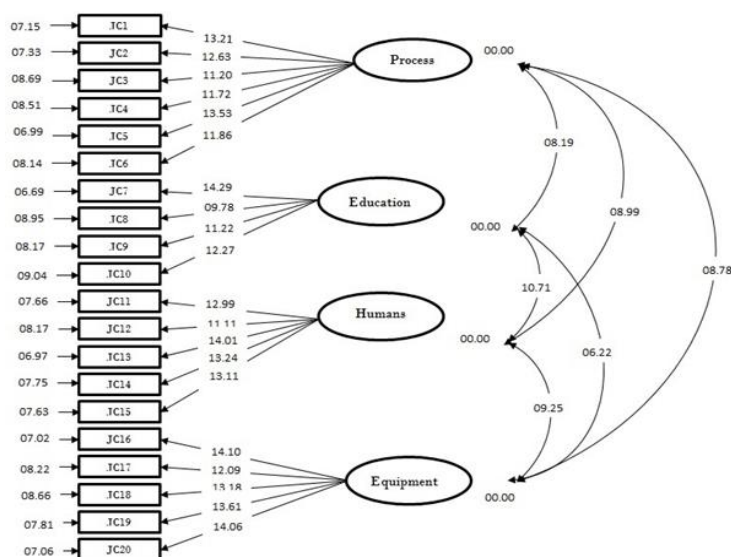
بنابراین سازه عامل اماکن و تجهیزات در الگوی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول روایی تشخیصی دارد.

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه ها می باشد، روش pls معیار مدرن تری نسبت به آلفا، بنام پایایی ترکیبی است. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی از این روش استفاده می شود. اگر پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷۰ باشد، نشان از پایداری درونی مناسبی برای مدل اندازه گیری است.

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i\right)^2}$$

$$CR = \frac{(0.83+0.88+0.85+0.79+0.89)^2}{18.02+4.25} = 0.81$$

در محاسبه فوق، با توجه به اینکه اعداد حاصل از معادله پایایی در سازه اماکن و تجهیزات بزرگتر از ۰/۷۰ هستند، بنابراین پایایی سازه فوق در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول مورد تایید واقع می‌شود.



شکل (۱): مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول برای پرسشنامه برون سپاری در ورزش

جدول (۵): مقایسه میانگین واریانس استخراج شده با ضرائب همبستگی متغیرهای عامل اماکن و تجهیزات

گویه ها	بار عاملی	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
۱۶- تا چه میزان توانایی سرمایه گذاری برای کارهای اصلی وزارت ورزش و جوانان نسبت به گذشته بیشتر شده است؟	۰/۸۳	AVE= ۰/۷۱				
۱۷- برون سپاری تا چه اندازه در تامین تجهیزات و امکانات ورزشی موفق بوده است؟	۰/۸۸	R ² = ۰/۵۰	AVE= ۰/۷۱			
۱۸- تا چه حد پیمانکاران و کارکنان آنان رابطه احترام آمیزی با مسئولین دارند؟	۰/۸۵	R ² = ۰/۴۴	R ² = ۰/۴۲	AVE= ۰/۷۱		
۱۹- تا چه حد تسهیلات فیزیکی پیمانکاران، دارای ظاهری جذاب و مرتب است؟	۰/۷۹	R ² = ۰/۳۶	R ² = ۰/۳۸	R ² = ۰/۴۲	AVE= ۰/۷۱	
۲۰- این واگذاری تا چه حد سبب صرفه جویی در هزینه های کلی وزارتخانه شده است؟	۰/۸۹	R ² = ۰/۴۴	R ² = ۰/۳۷	R ² = ۰/۳۹	R ² = ۰/۴۶	AVE= ۰/۷۱

۰/۵۰ است. بنابراین نتایج میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیر مکنون به شرح ذیل است:

$$AVE = \frac{(0.72)^2 + (0.70)^2 + (0.73)^2 + (0.84)^2}{4} = 0.67$$

با توجه به این که مقدار (AVE) در عامل مکنون مرتبه دوم بیشتر از ۰/۵۰ است، بنابراین روایی همگرایی این سازه مورد تایید است. هم چنین، روایی تشخیصی این الگو نیز با مقایسه میانگین واریانس استخراج شده (AVE) در این سازه با مربع (توان دوم) همبستگی میان متغیرهای آن مورد بررسی قرار گرفت. لذا با توجه به اینکه مقدار (AVE) در سازه نهایی برون سپاری در ورزش ۰/۶۷ به دست آمد، نتایج نشان می دهد که تمامی عوامل مکنون به درستی تفکیک شده اند و از روایی تشخیصی قابل قبولی برخوردارند. علاوه بر این که سازه نهایی برون سپاری حاصل از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم از روایی افتراقی یا تشخیصی قابل قبولی برخوردار است. در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نیز از معادله مقابل برای پایایی سازه^{۱۷} استفاده شد. با عنایت به اینکه عدد حاصل از معادله بزرگتر از ۰/۷۰ بود، بنابراین می توان گفت که سازه برون سپاری در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم پایایی قابل قبولی دارد.

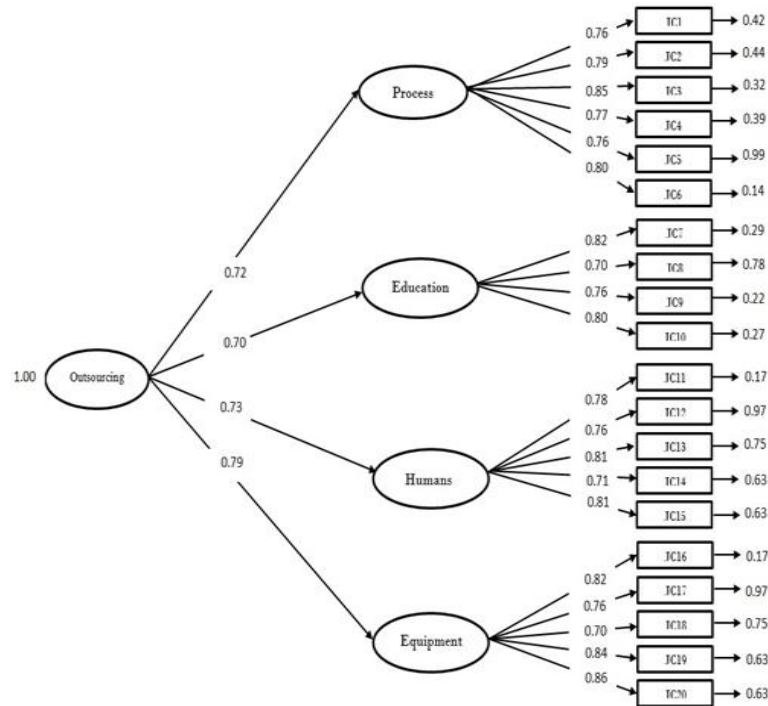
ج) تحلیل عامل تاییدی مرتبه دوم

مرحله بعد در فرایند بومی سازی پرسشنامه برون سپاری در ورزش، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم است. در مرحله قبل، ارتباط گویه ها با عامل های مرتبط به تایید رسیدند (روایی واگرا و همگرا)، اما در تحلیل عاملی مرتبه دوم عامل های منعکس شده باید برآورد معنی داری در ظهور سازه برون سپاری داشته باشند. از این رو، مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نشان می دهد که هر کدام از عوامل مستخرج به طور معنی داری توانسته اند سازه برون سپاری را در ورزش تایید کنند.

جدول (۶): تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم پرسشنامه برون سپاری در ورزش

عوامل	بار عاملی	سطح معنی داری	تبیین واریانس	R ²
اماکن و تجهیزات	۰/۸۵	۹/۱۲	۰/۵۶	۰/۳۴

بر اساس نتایج جدول (۶)، عامل اماکن و تجهیزات با بار عاملی ۰/۸۵ ضریب انعکاس اثر لازم را در وزارت ورزش و جوانان دارا می باشد. لذا روایی همگرایی این الگو نیز بر اساس میزان بارهای عاملی برای هر متغیر مکنون که باید بزرگتر از ۰/۵۰ باشند تحلیل می گردد. از سوی دیگر با توجه به خروجی نرم افزار ملاحظه می شود که، بارهای عاملی همه عوامل مشاهده گر جهت تبیین عامل مکنون مرتبه دوم پرسشنامه برون سپاری بزرگتر از



شکل (۲): مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم پرسشنامه برون سپاری در ورزش

$$CR = \frac{(0.72+0.70+0.73+0.84)^2}{8.94+2.99} = 0.75$$

فرضیه اول "بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد." به منظور آزمون فرضیه اول و به دلیل نرمال بودن توزیع داده های پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی ۰/۳۴۳ محاسبه شد؛ کوچکتر بودن مقدار همبستگی مورد تایید است، یعنی بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان رابطه وجود دارد. بعد از تایید رابطه بین دو متغیر، از طریق رگرسیون خطی ساده ضریب رگرسیونی برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی مطابق جدول (۸) برابر ۰/۵۴ به دست آمد. که چون سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ بود، بنابراین فرضیه مورد تایید قرار گرفت. هم چنین ضریب تعیین برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی معادل ۰/۱۱۸ است.

حال پس از تأیید روایی صوری، محتوای و پایایی پرسشنامه برون سپاری در ورزش و به دست آوردن نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرحله اول و دوم، برای محاسبه طبیعی (نرمال) بودن مولفه های ابزار گردآوری داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف مطابق جدول (۷) استفاده شد.

جدول (۷): نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

مولفه های	مقدار آماره	سطح معناداری
برون سپاری	۱/۶۸۱	۰/۳۰۱
چابکی سازمانی	۰/۹۵۴	۰/۱۰۵
توانمند سازی کارکنان	۱/۳۱۲	۰/۱۲۹

در جدول (۷) مقدار سطح معناداری برای تمام مولفه ها بزرگتر از مقدار سطح مورد نظر (۰/۰۵) می باشد، یعنی توزیع داده های پژوهش نرمال (طبیعی) است. حال از روش های مختلف آمار پارامتریک (آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون خطی ساده) و مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه ها استفاده می شود.

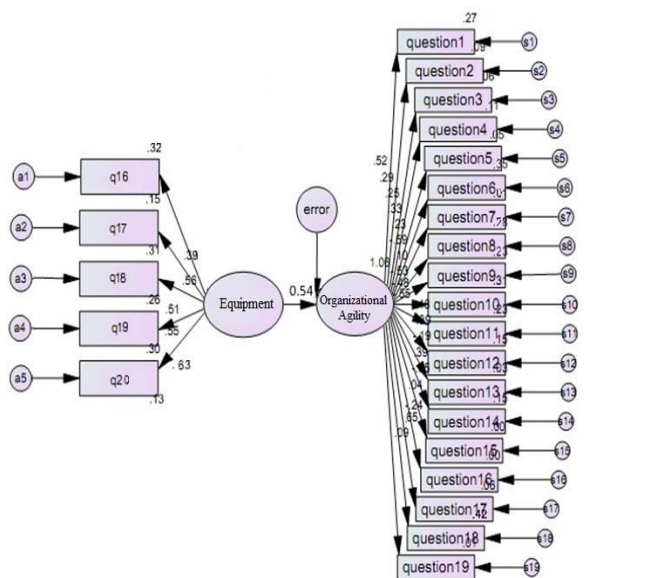
تجهیزات، شاخص اول (توانایی افزایش سرمایه گذاری برای کارهای اصلی نسبت به گذشته)، با شدت ۰/۳۹ کمترین تاثیرگذاری و شاخص پنجم (صرفه جویی در وقت و هزینه ها)، با شدت ۰/۶۳ بیشترین تاثیرگذاری را بر چابکی سازمانی داشته است، همچنین مثبت بودن تاثیرگذاری این شاخص ها قابل توجه است. و نیز در میان شاخص‌های نوزده گانه چابکی سازمانی شاخص شانزدهم (انعطاف پذیری کارکنان و مدیران در انجام فعالیت ها)، با شدت ۰/۰۴ کمترین تاثیرپذیری و شاخص هجدهم (کاهش خطا و اشتباهات نسبت به گذشته)، با شدت ۰/۶۵ بیشترین تاثیرپذیری را از برون سپاری اماکن و تجهیزات داشته‌اند. در نهایت قابل توجه است که شدت تاثیرپذیری شاخص‌های هشتم (همکاری واحدهای مختلف)، دهم (پاسخگویی به نیاز کارکنان)، پانزدهم (انعطاف در ارائه گزارشات)، چابکی سازمانی منفی می‌باشند.

فرضیه دوم "بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد." به منظور آزمون فرضیه دوم و به دلیل نرمال بودن توزیع داده های پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان ۰/۶۲۵ محاسبه شد؛ کوچکتر بودن $p.v = 0/000$ از $\alpha = 0/05$ نشان دهنده آن است که این مقدار همبستگی مورد تایید است، یعنی بین برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان رابطه وجود دارد. بعد از تایید رابطه بین دو متغیر، از طریق رگرسیون خطی ساده ضریب رگرسیونی برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان مطابق جدول (۹) برابر ۰/۸۷ به دست آمد. که چون سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ بود بنابراین فرضیه مورد تایید قرار گرفت. هم چنین ضریب تعیین برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان معادل ۰/۴۱۲ است.

جدول (۸): وضعیت همبستگی و پیش بینی کنندگی برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی

چابکی سازمانی	آزمون همبستگی پیرسون
۰/۳۴۳	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری
۲۰۲	تعداد
چابکی سازمانی	آزمون رگرسیون
۰/۵۴	ضریب رگرسیون
۰/۱۱۸	ضریب تعیین
۲۳/۸۶۴	مقدار آماره F
۰/۰۰۰	سطح معناداری

نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری برون سپاری اماکن و تجهیزات با چابکی سازمانی در شکل (۳) ارائه شده است.



Chi-square = 311.837, Degrees of freedom= 179, Probability Level= 0.000, RMR = .955, GFI = 967.

شکل (۳): نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه اول

نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه اول نشان داد که ضریب رگرسیونی سطح برون سپاری اماکن و تجهیزات بر چابکی سازمانی ۰/۵۴ است. و چون مقدار کای-دو مدل ۳۱۱/۸۳۷ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار شاخص برازش RMR (۰/۹۵۵) و GFI (۰/۹۶۷) بیشتر از ۰/۹۵ است. لذا مدل مورد تایید قرار می‌گیرد. چنانچه در مدل نیز قابل مشاهده است از میان شاخص‌های پنج گانه برون سپاری اماکن و

جدول (۹): وضعیت همبستگی و پیش بینی کنندگی برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی

توانمند سازی	برون سپاری اماکن و تجهیزات	
	آزمون همبستگی پیرسون	توانمند سازی
۰/۶۲۵	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۲۰۲	تعداد	
توانمند سازی	آزمون رگرسیون	
۰/۸۷	ضریب رگرسیون	
۰/۴۱۲	ضریب تعیین	
۲۱/۳۶۲	مقدار آماره F	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

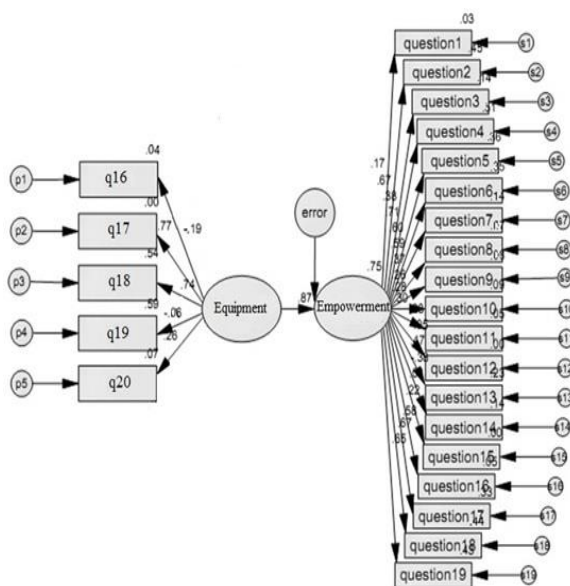
شاخص های پنج گانه برون سپاری اماکن و تجهیزات، شاخص چهارم (ظاهر مرتب و تمیز تسهیلات پیمانکاران)، با شدت ۰/۰۶ - کمترین تاثیرگذاری و شاخص دوم (موفق بودن برون سپاری در تامین اماکن و تجهیزات ورزشی)، با شدت ۰/۷۷ - بیشترین تاثیرگذاری را بر توانمند سازی کارکنان داشته است. در میان شاخص های نوزده گانه توانمند سازی کارکنان شاخص سیزدهم (تعهد به کار)، با شدت ۰/۰۴ - کمترین تاثیرپذیری و شاخص پنجم (تفویض اختیار برای انجام کارها)، با شدت ۰/۷۴ - بیشترین تاثیرپذیری را از برون سپاری اماکن و تجهیزات داشته اند. در نهایت قابل توجه است که شدت تاثیرپذیری شاخص هفدهم توانمند سازی کارکنان (مقاومت در برابر تغییرات محیط کار)، با مقدار ۰/۲۹ - منفی می باشد.

۶- بحث و نتیجه گیری

برون سپاری از موضوعاتی است که از دهه ۱۹۸۰ به بعد، در خصوص فعالیت های پیمانکاران ابداع و بکار گرفته شد، برون سپاری در مشاغل مختلف وزارت ورزش و جوانان می تواند در نهایت منجر به بهبود تصمیمات اجرایی کشور و کاهش هزینه ها شود. این فرایند فاقد هزینه مادی و مالی اضافی برای مدیران سازمان های ورزشی بوده، اعتبارات ویژه ای را نیز طلب نمی کند، تنها نکته ای که باید مورد توجه قرار گیرد تشکیل کارگروهی است که، نقشه کار راهه تمامی کارکنان سازمان را به درستی ترسیم نموده و متعاقب آن پایش و نظارت نیز صورت گیرد. از این رو، مدیران سطح کلان سازمان های ورزشی می توانند با فراهم کردن بسترهای لازم برای برون سپاری به طور غیر مستقیم و بدون هزینه و بار مالی اضافی به اهداف سازمانی خود دست یابند.

در پژوهش حاضر نتایج حاصل از تحلیل داده ها نشان داد که فرضیه اول مورد تایید قرار گرفته است. از تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون شدت همبستگی بین برون سپاری اماکن و تجهیزات و چابکی سازمانی ۰/۳۴۳ به دست آمد. همچنین می توان گفت با ثابت بودن بقیه عوامل، ۰/۱۱۸ از تغییرات چابکی سازمانی مبتنی بر برون سپاری اماکن و تجهیزات تعیین می گردد. نتیجه تحلیل

نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری برون سپاری اماکن و تجهیزات با توانمند سازی کارکنان در شکل (۴) ارائه شده است.



Chi-square = 288.113, Degrees of freedom = 179, Probability Level = 0.000, RMR = .972, GFI = .973.

شکل (۴): نتیجه مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه دوم

در معادلات ساختاری فرضیه دوم پژوهش، ضریب رگرسیونی برون سپاری اماکن و تجهیزات بر توانمندی کارکنان ۰/۸۷ است. از سوی دیگر چون مقدار کای-دو مدل ۲۸۸/۱۱۳ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار شاخص برازش RMR (۰/۹۷۲) و GFI (۰/۹۷۳) بیشتر از ۰/۹۵ است. لذا مدل مورد تایید قرار می گیرد. چنانچه در مدل نیز قابل مشاهده است از میان

سازمانی تمرکز نماید. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های انجام شده توسط (محرم زاده و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۴-۷۳)؛ (خسروی و عبدوی، ۱۳۹۵، ۱۲۰-۱۱۳)؛ (Lee, 2011, 169-174)؛ (Lee, 2011, 361-369)؛ (Walsh, 2011, 361-369)؛ (Karimzadeh & et al, 2014, 168-179)؛ (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴، ۵۵-۴۷) که بیان می‌کند برون سپاری موجب کاهش بهره‌وری، حفظ و نگهداری اماکن ورزشی می‌شود همسو نمی‌باشد.

بطور کلی صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات ورزشی، آزاد شدن زمان کارکنان به منظور انجام فعالیت‌های ضروری و تخصصی‌تر، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌های ورزشی همگام با تغییرات محیطی، تامین امکانات و تجهیزات به روز، کاهش مشکلات نقدینگی و کارآفرینی از مهمترین مزایای برون سپاری در وزارت ورزش و جوانان هستند. بنابراین با توجه به مزایای عنوان شده و یافته‌های پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- ۱) برون سپاری به طور اعم و برون سپاری اماکن و تجهیزات به طور اخص، باید به عنوان اقدامی راهبردی که آثار کوتاه و بلند مدت مخصوص به خود را به دنبال دارد، با مجموعه چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌های سازمان هماهنگ شود و انسجام یابد.
- ۲) با توجه به اینکه شاخص هزینه‌های تمام شده، مهمترین شاخص در برون سپاری است. پیشنهاد می‌شود، در برون سپاری اماکن و تجهیزات به کیفیت و اثر بخشی تجهیزات ارائه شده توسط پیمانکار به عنوان دومین شاخص مهم توجه شود.
- ۳) پیشنهاد می‌شود به منظور دسترسی سریع و آسان، بانک اطلاعاتی جامعی از فضا و تجهیزات ورزشی کشور تهیه شده، تا به هنگام تصمیم برون سپاری اطلاعات دقیقی از منابع مالی و انسانی در اختیار مدیران و پیمانکاران قرار گیرد.
- ۴) در انتخاب پیمانکاران باید به ملاک‌های متعدد از جمله سوابق، تجربیات مثبت قبلی و کیفیت کار

مدلسازی معادلات ساختاری نیز شدت تاثیر برون سپاری اماکن و تجهیزات را بر چابکی سازمانی ۰/۵۴ نشان داد. در تفسیر نتایج به دست آمده قابل توجه است که اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نسبت به برون سپاری اماکن و تجهیزات ورزشی به بخش خصوصی اقدام نماید. می‌تواند با امضاء قرارداد با مراکز غیر دولتی، تجهیز و اداره ورزشگاه‌ها (استادیوم‌ها) و سایر مراکز ورزشی، و هم چنین توسعه آنها را نیز به بخش خصوصی واگذار نموده و از این طریق، با کاهش هزینه‌های ستادی در جهت تجهیز و نگهداری اماکن ورزشی خواهند توانست در اداره و راه‌اندازی ورزشگاه‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن به چابکی لازم دست یافته و زمینه توسعه فعالیت‌های خود را مطابق با اصل ۴۴ قانون اساسی تا افق ۱۴۰۴ بهبود بخشند.

ازسوی دیگر نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیه دوم نیز مورد تایید قرار گرفته است. در تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون شدت همبستگی بین برون سپاری اماکن و تجهیزات و توانمندسازی کارکنان ۰/۶۲۵ به دست آمد. بنابراین می‌توان گفت با ثابت بودن بقیه عوامل، ۰/۴۱۲ از تغییرات توانمندسازی کارکنان مبتنی بر برون سپاری اماکن و تجهیزات می‌باشد. نتیجه تحلیل مدلسازی معادلات ساختاری نیز شدت تاثیر برون سپاری اماکن و تجهیزات بر توانمندسازی کارکنان را ۰/۸۷ نشان می‌دهد.

در تفسیر نتایج فوق قابل توجه است که، اگر چه در اثر اجرای برون سپاری اماکن و تجهیزات، وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌تواند هزینه‌های ستادی و فدراسیون‌های ورزشی را به جهت تجهیز و نگهداری اماکن بکاهد و در آمد اختصاصی سازمان و فدراسیون‌های ورزشی را افزایش دهد و سبب افزایش توانمندسازی کارکنان گردد، از طرف دیگر با ادامه فرایند برون سپاری خواهد توانست، با به کارگیری روش‌های موثر مدیریتی عملکرد سازمان را مطلوب‌تر نموده و با انتقال فرایندهای غیر راهبردی به بیرون از سازمان از دغدغه‌های مرتبط با ساخت، تهیه تجهیزات باشگاه‌ها و اماکن ورزشی کاسته و در راستای توانمندسازی کارکنان و رسیدن به چابکی سازمانی، بر فرایندهای اساسی درون

فهرست منابع

- پیمانکاران به عنوان سه ملاک بسیار مهم توجه شود.
- (۵) پیشنهاد می شود مستندسازی تجربیات برون سپاری به عنوان اقدامی مهم و ضروری در نظر گرفته شود. این امر تا آنجا اهمیت دارد که باید به عنوان امری حیاتی در مفاد قرار داد برون سپاری گنجانده شود و پیمانکاران طرف قرارداد تا آنجا که ضرورت دارد، متعهد به ارائه اطلاعات و همکاری در مستند سازی تجربیات باشند.
- (۶) لازمست قبل از انعقاد قرارداد ضمن برگزاری جلسات متعدد با پیمانکاران، رزومه آنان بررسی گردد و به کیفیت کار و سوابق و تجربیات قبلی آنان توجه شود.
- (۷) پیشنهاد می شود به منظور کنترل و نظارت بیشتر بر عملکرد پیمانکاران پس از انعقاد قرار داد و شروع کار، از آنان ارائه گزارش به صورت ماهیانه دریافت شود.
- (۸) در نهایت پیشنهاد می شود به منظور رسیدن به خاستگاه و جایگاه واقعی ورزش مطابق با سند تحول و چشم انداز ۱۴۰۴، با توجه به شرایط نامطلوب اقتصادی، تورم، کمبود منابع مالی، به روز نبودن تجهیزات و اماکن ورزشی، نیاز به کارآفرینی و کاهش سایر تنگناها و مشکلات، از برون سپاری اماکن و تجهیزات ورزشی به عنوان یک فرصت در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران استفاده گردد.
- در پایان باید اذعان نمود، دنیای رقابتی امروز در صنعت ورزش، مشتریان آگاه و خدمات با کیفیت بالا را می طلبند، از طرفی اماکن و تجهیزات ورزشی برای جلب رضایت مشتریان و گسترش ورزش همگانی در جامعه به منظور توسعه سلامت نیازمند استفاده از تمام پتانسیل های موجود در بخش خصوصی است، تا بتواند جایگاه و اعتبار خود را حفظ کرده و به توسعه کمی و کیفی شایسته نائل گردد.
- (۱) اخوان کاظمی، بهرام(۱۳۸۴). "نگاهی به چشم انداز بیست ساله و مولفه های سیاسی آن"، فصلنامه حکومت اسلامی، سال دهم، شماره ۴، صص ۱۰۷-۸۰.
- (۲) اسدی، حسن؛ فرزبانی، فتاح؛ فراهانی، ابوالفضل؛ یوسفی، حسینعلی(۱۳۹۴). "اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۵، صص ۴۷-۵۵.
- (۳) الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید (۱۳۸۸). "موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران"، نشریه مدیریت ورزشی (۱)، ۱۱، ۲۰۲-۱۸۹.
- (۴) ایران زاده، سلیمان؛ مصباحی جهرمی، نگار السادات؛ شکر، عبدالحسین؛ ابراهیمی، رحیم (۱۳۹۵). "بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی"، مدیریت بهره وری، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۱۴۵-۱۱۷.
- (۵) باقریان، سعید(۱۳۹۳). "توانمندسازی کارکنان"، انتشارات خرم، تهران، ایران.
- (۶) بهشت آیین، فردوس؛ انوری، علی؛ رونقی، محمدحسین(۱۳۹۷). "ارزیابی و اولویت بندی ریسک های برون سپاری با استفاده از روش GDEMATEL و ISM (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق). فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، ۱۳(۴۳)، صص ۸۲-۶۹.
- (۷) پاداش، دنیا؛ سلطانی، محمدحسین؛ خبیری، محمد؛ فتحی، سعید(۱۳۹۰). "تعیین و اولویت بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با روش AHP". نشریه مطالعات ورزشی، شماره ۱۵، صص ۶۲-۴۷.
- (۸) پایگاه اطلاع رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری(۱۳۸۹). قانون بخشی از مقررات مالی دولت، قابل دسترس از <http://ejraee.ir/2727>

- ۹) تورانی، سوگند؛ ملکی، محمدرضا؛ قدوسی مقدم، سارا؛ گوهری، محمودرضا(۱۳۸۸)، "مقایسه کارآیی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون سپاری"، مدیریت سلامت ۱۲(۳۸)، صص ۷۸-۵۹.
- ۱۰) جلالی فراهانی، مجید(۱۳۹۴). "مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم.
- ۱۱) جواهری، محمدرضا؛ نظری، رسول (۱۳۹۲). "آمایش سرزمین و سند راهبردی توسعه ورزش استان، اصفهان": اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، صص ۱۰۶-۹۱.
- ۱۲) خسروی، م. و عبدوی، ف. (۱۳۹۵). "خصوصی سازی باشگاه فوتبال در ایران: از بورس سهام گرفته تا لیزینگ". مجله مدیریت و مطالعات تجاری، ۵ (۴)، صص ۱۲۰-۱۱۳.
- ۱۳) روشندل اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ربیعی، علی و رادفر، سودابه(۱۳۹۶)، "شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های ارتباطاتی و رسانه ای دولتی"، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۵۳۸-۵۱۷.
- ۱۴) سرلک، محمدعلی؛ دل انگیزان، سهراب؛ کاکه برایی، اسماعیل(۱۳۹۵). "بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل"، مجله مدیریت توسعه و تحول ۲۴، صص ۱۰-۱.
- ۱۵) سند چشم انداز ۱۴۰۴ ج.ا.ا. (۱۳۸۲). "ابلاغی مقام معظم رهبری به سران سه قوه"، دفتر مقام معظم رهبری، نامه شماره ۱/۵۷۷۵ مورخ ۱۳/۰۸/۱۳۸۲.
- ۱۶) شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور. آمار اماکن کل کشور(۱۳۹۸). بانک اطلاعات اماکن ورزشی موجود روی وب سایت شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور قابل دسترس: <http://www.tanavar.ir>
- ۱۷) فراهانی، ابوالفضل؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ درخشنده قهفرخی، سیده طاهره(۱۳۹۴). "بررسی مشکلات و موانع باشگاه های ورزشی خصوصی شهرستان شهرکرد". نشریه مدیریت ورزشی، ۷(۱۷)، صص ۶۳-۵۷.
- ۱۸) فروغی پور، حمید؛ صابونچی، رضا؛ تیپ، هادی(۱۳۹۰). "اماکن ورزشی و بهره وری عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری اماکن، تاسیسات و تجهیزات ورزشی"، نشریه رشد آموزش تربیت بدنی، ۱۴(۳۸)، صص ۲۹-۱۵.
- ۱۹) قاضی زاده فرد، سید ضیاء الدین؛ احمدوند، علی محمد؛ غلامی بهار، امیرحسین(۱۳۹۰) "طراحی الگوی تصمیم گیری برون سپاری برای فعالیت های تعمیر و نگهداری فصلنامه علمی ترویجی توسعه سازمانی پلیس، شماره ۳۹، صص ۷۲-۵۵.
- ۲۰) کاشف، میرمحمد (۱۳۸۹). "مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی"، چ دوم، تهران: بامداد کتاب، صص ۱۱.
- ۲۱) گروه برون سپاری و هیئت عالی نظارت معاونت توسعه مدیریت دانشگاه علوم پزشکی تهران(۱۳۹۰)، آیین نامه و قوانین برون سپاری اماکن بهداشتی و درمانی، قابل دسترس بر روی وب سایت اینترنتی <http://vcmdrp.tums.ac.ir>:
- ۲۲) لاجوردی جلیل، سید؛ بوالهروی، علیرضا(۱۳۸۹). "ارایه مدلی جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون سپاری در سازمان برمبنای رویکرد کارت امتیاز متوازن و ماتریس استراتژی های برون سپاری"، نشریه مدیریت دولتی، ۲(۵)، صص ۱۵۸-۱۴۳.
- ۲۳) محرم زاده، مهرداد؛ غایب زاده، شهرروز؛ توکلی انگوت، سخاوت (۱۳۹۴). "بررسی چالش های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان ها"، نشریه پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵(۱۰)، صص ۸۴-۷۳.
- ۲۴) مدهوشی، مهرداد؛ هادی تبار، جواد (۱۳۹۷). "تدوین چارچوب بومی چابکی سازمانی در شرکت های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری ISM". مدیریت بهره وری، ۱۲(۱۱)(۴۴) بهار، صص ۳۴-۷.
- ۲۵) نویدی، امیر؛ تقی پور ظهیر، علی؛ احمدی، سید علی اکبر(۱۳۹۷). "ارائه مدلی برای پیش بینی برون

- 38) Karimzadeh, E., Nozari, V., & Shir Ali, M. (2014). The effect of privatization of sports centers on the growth trend of some sports indicators of females in the province of Isfahan. *International Journal of Sport Studies*, 4(2), 168-179.
- 39) King, N. (2014). Local authority sport services under the UK coalition government: retention, revision or curtailment? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 349-369.
- 40) Lawshe CH. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psych* 1975; 28: 563-75.
- 41) Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
- 42) Lee, Z. (2011, October). Marketing Outsourcing of Chinese Sports Clubs: A SWOT-AHP Analysis. In 2011 Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering (pp. 169-174). IEEE.
- 43) Lin T Y, Sakuno S (2015). "Sports Management and Sports Humanities". Springer International Publishing Switzerland. Pp 31-46.
- 44) Lin, Y, Desouza, C., Roy, S. (2010), Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation* 216. Pp: 24-38.
- 45) Michael J. Mol. (2007), "Outsourcing: Design, Process and Performance". Cambridge University Press, New York, NY... ISBN: 978-0-521-68278-7
- 46) [Mishra & Gretchen M. Spreitzer](#), (1998), "[Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign](#)". *Academy of Management Review* VOL. 23, NO. 3 Vol. 23, No. 3. Pp 367-391.
- 47) Nayak, J., Sinha, G., Guin, K. (2007). The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises – An Empirical Study. *IIMB Management Review*, 19(3), Pp277-284.
- 48) Nyameboame, J., Haddud, A. (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of global operations and strategic sourcing*, 10 (3), 362-387.
- 49) Olooney, J. (1998). *Outsourcing the City: State and Local Government Outsourcing*, Quorum Books, New York, NY.
- 50) Sanchis-pedregosa, C., Machuca, A.D., Gonzalez-Zamora, M. (2018). Determinants of success in transport services outsourcing
- سپاری فعالیت های آموزشی و پژوهشی سازمان های دولتی"، فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت، سال ۲۹ شماره ۱۱۳، صص ۷۱-۸۵.
- 26) Alpeh B. Patel & Hemendra Aran (2007). "Outsourcing success": The Management Imperative, Great Britain, and Palgrave Macmillan.
- 27) Bolumole, Y., Frankel, R., Naslund, D., (2007). Developing a Theoretical Framework for Logistics Outsourcing 46, Pp35-54.
- 28) Bulter, M.J. (2003). Managing from the inside out: drawing on 'receptivity' to explain variation in strategy implementation. *British Journal of Management*, 14(s1), S47S60.
- 29) Choi, B.-C. And K. Chung. (2016). Min max regret version of a scheduling problem with outsourcing decisions under processing time uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 252 (2): 367-375.
- 30) Christofer, M., Holweg, M., (2011). Managing Supply Chain in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distributions & Logistics Management* 41 (1): Pp63- 82.
- 31) Fang, S., & Chen, Y. (2012). Participation of the Private Organization on the Marketization Management of the Sport Facility [J]. *Journal of Tianjin University of Sport*, 1, 007.
- 32) Gabriel, J& Navarro, C. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- 33) Geisler, L.A. &Kurstedt, H.A.JR.Nov/Dec (2007).understanding&Using empowerment to organizational.culture.*Industrial management*,vol.38,no.6
- 34) Gil, Fred. Manage sports places. Translated by Hasan Asadi, Keyvan Shabani Moghaddam, and Noshine Esfahani.(2009). Institute of Publications of Tehran University. Pp12-35.
- 35) Graham, M. and Scarborough, H. (1997). & Information technology outsourcing by state governments in Australia & *Australian Journal of Public Administration* 56(3): Pp9-30.
- 36) Hanafizadeh, P., Ravasan, A. Z. (2018). An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services. *Journal of enterprise information management*, 31 (1), 146-172.
- 37) Kamuriwo, D. S. & C. Baden-Fuller (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology & Research Policy 45(5): 1031-1045.

- empirical study in Europe. *International journal of logistics management*, 29 (1), 261-283.
- 51) Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for Achieving Agility in manufacturing organisations: An introduction, "International Journal of production Economics", 62(1-2), PP7-22.
- 52) Sherehiy, B. and Karwowski, W. and John. K.L. (2007). "A Review Agility: Concepts, Framework and Attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- 53) Spritzer, G., & Kiziols, M. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Starin. *Journal of Management*, Vol. 23, Issue. 5, 679-689.
- 54) Swafford, P. and Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). "Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility". *International Journal of Production Economics*, 288-297.
- 55) Tsai, M.C., et al., (2011). The Dark Side of Logistics Outsourcing Unraveling the Potential Risk Leading to Failed Relationships. *Journal of Transportation Research, Part E*, Pp178-189.
- 56) Waltz CF, Bausell RB. *Nursing Research: Design, Statistics, and Computer Analysis*. Philadelphia: W.B. Saunders Co; 1981. P 45.
- 57) Worely, G., Lawler, E. (2010), *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework*.
- 58) Yang, Dong-Hoon and et al. (2006). Developing a decision model for business process outsourcing, *Computers & Operations Research*, Available online at www.sciencedirect.com

یادداشت‌ها

- 1- Information Office of the Deputy Executive Director of the Presidency
- 2- Per capita
- 3- Country Development and Maintenance Sport Company
- 4- Tehran University of Medical Sciences Outsourcing Department
- 5- Organizational Agility
- 6- Empowering employees
- 7- Content validity
- 8- Reliability
- 9- Content validity ratio
- 10- Content validity index
- 11- Lawshe
- 12- Bartlett's test
- 13- Exploratory factor analysis
- 14- Kaiser Meyer Oklin
- 15- Convergent Validity
- 16- Average Variance Extracted
- 17- Construct Reliability