



## شاخص های موثر در مدل برون سپاری رویدادهای ورزشی

رضا قاسم نژاد<sup>۱\*</sup>، محمد خبیری<sup>۲</sup>، مرجان صفاری<sup>۳</sup>، علیرضا الهی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۶

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر شناسایی شاخص های موثر در مدل برون سپاری رویدادهای ورزشی می باشد.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها میدانی و روش پژوهش توصیفی از شاخه پیمایشی می باشد. براساس نظریه برخاسته از داده ها به روش گراند تئوری (داده بنیاد) مبتنی بر گلیرز یعنی روش نوحاسته است. جامعه آماری صاحب نظران حوزه صنعت ورزش، اعضای هیات علمی دانشگاهها، روسا و دبیران فدراسیون های ورزشی، مدیران سازمان های ورزشی و مدیران تربیت بدنی دانشگاههای کشور می باشند تعداد ۱۵ نفر از آنها با استفاده از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است.

**یافته های تحقیق:** در مجموع ۲۰ مصاحبه با متخصصان و بررسی متون و پژوهش ها ۳۵ کد باز احصاء گردید. و کدهای باز در ۶ مفهوم مرتبط با مقوله شاخص های برون سپاری رویدادهای ورزشی ارائه گردید. **نتیجه گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که استفاده از بازنشستگان در واگذاری، تعیین الزامات و واگذاری، ساختارمند کردن، واگذاری تدریجی، الگوی معین و مشخص و هماهنگی کارکردی منابع سازمانی مهمترین شاخص های موثر در برون سپاری رویدادهای ورزشی می باشند. و به مدیران سازمانهای ورزشی پیشنهاد می گردد در واگذاری فعالیت ها به بنگاه ها و شرکت های متقاضی به شاخص های موثر بعنوان یکی از کلیدی ترین عناصر در واگذاری توجه ویژه نمایند.

**واژه های کلیدی:** مدل برون سپاری، برون سپاری رویدادهای ورزشی، شاخص های موثر.

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. ۲. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. ۴. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Reza.ghasemnejad@yahoo.com

## مقدمه

امروزه افزایش فشارهای رقابتی، محدودیت منابع، پیچیدگی های تکنولوژیک و تخصصی شدن کارها، افزایش هزینه ها، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی از سازمانها و نیز محدودیت های قانونی سبب شده است تا سازمانها در الگوی مدیریتی خود تجدید نظر کرده و برای دستیابی به مزیت های رقابتی به استراتژی های جدید روی آورند. یکی از استراتژی های موفق برای ایجاد و توسعه قابلیت های کلیدی، برآورده نمودن نیازهای مشتری در موفقیت های درازمدت که مورد تایید قرار گرفته است برون سپاری<sup>۱</sup> است (salooneh, 2011). برون سپاری عبارتست از واگذاری برخی فعالیت های داخلی یک سازمان به تامین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تامین کننده بیرونی بر اساس قرارداد. (griver, 1999). برون سپاری فعالیت ها یا خدمات به سازمانهای بیرونی پدیده جدیدی نیست و تاریخ طولانی دارد. وجود ضرب المثل هایی نظیر " کار را به کاردان بسپار" و آیاتی از قرآن مجید مبنی بر گرفتن دایه برای فرزندان (سوره بقره آیه ۲۳۳) مصداق برون سپاری است (salooneh, 2011). برون سپاری در سال های اخیر بعنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. (ghahremani & et al, 2007). بسیاری از سازمانها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازار و کاهش مخاطرات سرمایه گذاری ها، فرآیند

برون سپاری فعالیت های سازمانی را دنبال می کنند. گاهی سازمانها با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، فعالیت هایی را برون سپاری می کنند تا بتوانند با آزادسازی منابع، توان سازمان را در تمرکز و تقویت فعالیت های اصلی و محوری خود افزایش دهند ( parvizian & dehghan nayeri, 2006). افرادی مثل shawe<sup>۳</sup> و fier<sup>۴</sup> (1979)، lasity<sup>۵</sup> و hiershim<sup>۶</sup> (1993)، rotery<sup>۷</sup> و rabistoun<sup>۸</sup> (1995) برون سپاری را شکلی از فعالیت های پیمانکاری می دانند که قبلاً در شرکت انجام می شده است و اکنون انجام آن به دیگران واگذار شده است. از نظر kely<sup>۹</sup> و arshid<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) برون سپاری عبارتست از عقد قرارداد با عرضه کننده بیرونی برای انجام فعالیت هایی که قبلاً در شرکت انجام می شد یا فعالیت هایی که کاملاً جدید هستند (pourmoallem, 2009). Philbert & giangou<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی که تحت عنوان تحلیل مقایسه ای برای آمادگی جهت برون سپاری فناوری اطلاعات در جوامع آفریقای شرقی انجام دادند بیان داشتند که کشورهای در حال توسعه به طور فزاینده ای بدنبال توسعه اقتصادی و اجتماعی شان هستند. بسیاری از کشورها سریعاً در تولید خالص داخلی رشد کرده اند و این امر امروزه به طور گسترده به عنوان یک

3. Shawe

4- Fier

5- Lasity

6. Hiershim

7. Rotery

8. Rabistoun

9. Kely

10. Rshid

11. Philbert &amp; Jianguo

1. Outsourcing

2. Greaver

2006). در تحقیقی که توسط Parnell, Cope, Bailey, 2016 تحت عنوان استراتژی های جدید ورزشی و برون سپاری فعالیت های ورزشی در مدارس ابتدایی کشور انگلستان انجام دادند بیان داشتند استراتژی های جدید ورزشی زمینه برون سپاری فعالیت های تربیت بدنی را تا سال ۲۰۲۰ تضمین می کند. علاوه بر آن افزایش بودجه در تربیت بدنی و ورزش نیز از این موضوع حمایت می کند. بطور ویژه برون سپاری از دیدگاه هال<sup>۵</sup> به معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه ها می باشد (Klass, Hale, 2006).<sup>۶</sup> Macclendon<sup>۷</sup> و Gainery<sup>۸</sup> (2008) بیان نمودند برون سپاری بطور قابل توجهی به نفع مدیران است چرا که علاوه بر صرفه جویی در هزینه ها باعث می شود که براحتی به متخصصان امور دسترسی پیدا کنند. استفاده از برون سپاری سازمان را قادر می کند تا ظرفیت درونی خود را در پاسخگویی به تغییرات سریع دنیای اطراف افزایش دهد (Simmonds & Gibson<sup>۹</sup>, 2008).

فعالیت مدیریت استراتژیک که می تواند در کسب و کار مزیت رقابتی ایجاد کند شناخته شده است. مساله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست بلکه نیازمند لحاظ نمودن صدها عامل، شاخص و مولفه است. اگر برون سپاری بدرستی مورد استفاده قرار گیرد ابزار قدرتمندی است که می تواند کامیابی سازمان را در عرصه ی رقابت شدید تجاری به همراه داشته باشد اما چنانچه در استفاده از این ابزار دقت و تامل کافی صورت نگیرد نه تنها ممکن است هیچ یک از منافع مورد نظر حاصل نشود بلکه می تواند آسیب ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد کند. بر همین مبنا لازم است قبل از آغاز برون سپاری سازوکار، رویه، نظام و فرآیند اجرای آن بدرستی روشن گردد تا بتوان منافع مورد انتظار سازمان را برآورده، هشدارهای لازم را اعلام و اقدامات پیشگیرانه لازم را طراحی و اجرا نمود (mesdaghkah & nikokar, 2009).

به هر روی عرصه ورزش نیز یکی از عرصه هایی است که از منظر درونی و وضعیت بیرونی و الزامات محیطی مستلزم برون سپاری فعالیت ها و جلب مشارکت هر چه بیشتر بخش های خصوصی و تعاونی هاست. نتایج تحقیقات برون سپاری در ورزش نشان داده است که برون سپاری به دلیل منافی چون حداقل سازی هزینه و افزایش کیفیت تبدیل به تصمیم مدیریتی فراگیری در ورزش شده است (lee & burden, 2002, 226-232).<sup>۱</sup> walsh, kreml & tukel & rom<sup>۲</sup>.

3. Kreml & Tukel & Rom
4. Parnell, Cope, Bailey & Widdop
5. Hale
6. Klass
7. McClendon
8. Gainery
9. Simmonds & Gibson

1. Lee & Burden
2. Lee & Walsh

مدیریت حرفه ای باشد (Emery<sup>۵</sup>، 2009). بیشتر رویدادهای به دلیل اهمیت و گستردگی و ارتباط با کل جامعه به تدارکات زیاد و پیچیده ای نیاز دارند که مستلزم مهارت های تخصصی است. استفاده از مهارت های متنوع یکی از ویژگی های منطقی و کلیدی مدیران رویداد است که کار مدیریت رویداد را پیچیده می کند (Doyle<sup>۶</sup>، 2004). مدیریت رویداد شامل برنامه ریزی، هماهنگی، طبقه بندی و ارزیابی هر رویدادی است و شخصی که وظیفه کنار هم قراردادن این اجزا را در یک رویداد به عهده دارد مدیر رویداد نام دارد (Peng<sup>۷</sup>، 2000). با اینکه اساس مدیریت رویداد پیشینه چندین هزار ساله دارد، فقط در چند دهه گذشته ایده صنعت رویداد و حرفه ای گری در آن پدیدار شده است. با وجود تاریخچه طولانی برگزاری رویداد، این صنعت با مثال هایی در عدم مدیریت کارآمد همراه است (Emery<sup>۸</sup>، 2009).

در ورزش کشور نیز بزرگ شدن سازمان های ورزشی و افزایش رویدادهای برگزاری نیاز به زمان زیاد، نیروی انسانی ماهر و کافی و منابع و تجهیزات تخصصی دارد. و نیازمند این است تا مدیران سازمانهای ورزشی بتوانند با استفاده از یک الگوی مناسب بخشی از رویدادهای آن سازمان را به بخشها و سازمانهای تخصصی برون سپاری کنند و از این طریق به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و همچنین ارزش افزوده بیشتر اقدام نمایند. این موضوع اهمیت برون سپاری در ورزش کشور را بخوبی نشان می دهد.

Seungbum & Victor (2012) نیز در نتایج تحقیقشان در حیطه برون سپاری فروش حق اسپانسر در ورزش بیان داشتند که بسیاری از سازمانهای ورزشی نیز مانند سازمانهای دیگر از مفهوم برون سپاری در حوزه هایی بعنوان یک امتیاز مدیریتی، رسانه ای، عملیات خرید و منابع انسانی استفاده می کنند. امروزه رویداد عامل مهمی در جامعه انسانی به شمار می روند و سالانه بر تعداد آنها افزوده می شود (Lee<sup>۱</sup>، 2003). بطوریکه Allen, J.<sup>۲</sup> (۲۰۰۶: ۴۰) می گوید رویدادهای صنعت تبدیل شده اند. Gets, D.<sup>۳</sup> (1997) اظهار می کند رویداد پدیده ای موقتی است که می تواند با برنامه ریزی یا بدون برنامه ریزی باشد و مدت زمان مشخصی دارد. رویدادهای ورزشی یکی از انواع رویدادهاست که بخش مهم و در حال رشدی از صنعت رویداد محسوب می شود (Allen, J., 2006). برای اولین بار ایده برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی به صورت منسجم و بین ملل مختلف از سوی پیردوکوبرتون<sup>۴</sup> مطرح شد و المپیک بعنوان یک رویداد بسیار بزرگ پایه ریزی شد (Allen, J., 2006). رویدادهای ورزشی نقش مهمی در توسعه جوامع دارند و افراد مهم در این حیطه این پدیده را در مقابل تمام ناملازمات اداره می کنند تا صنعت رویدادهای ورزشی را به جایگاه کنونی برسانند (ghasemi & et al, 2009.122). صنعت رویداد و مدیریت آن شاید به سبب ثبت و ضبط شدن آن مشهورتر و بنام تر از دیگر شکل های

5. Emery, P.  
6. Doyle, S.  
7. Peng, H.  
8. Emery, P.

1. Lee  
2. Allen, J.  
3. Gets, D.  
4. pierre de coubertin

های آنان باشد. بیان کدها عین عبارات گفته شده توسط مشارکت کنندگان کمک می کند تا از وارد شدن پیش داشته های ذهنی محقق به یافته ها پیشگیری گردد. کدهای اولیه نیاز به تصدیق و اشباع دارند (Gliser & Holton, 2004). کدهای اولیه از متن مصاحبه ها استخراج گردید. کدهای اولیه عبارتند از کلمات کلیدی و یا واحدهای تجزیه و تحلیل که از سخنان مشارکت کنندگان استخراج شده و سپس خلاصه می گردند. خلاصه کردن به معنای کاهش اندازه واحدهای معنی است و تغییری در کیفیت اطلاعات ایجاد نمی کند. کدهای اولیه ای که از نظر مفهومی به هم شباهت زیاد داشتند با هم ادغام شدند. اما تا جایی که امکان داشت سعی گردید تنوع و وسعت آنها حفظ گردد تا غنای مفهومی پدیده حاصل گردد.

در مرحله بعد که کدگذاری محوری نامیده می شود فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می شود و شکلی گزیده به خود می گیرد. به بیان دیگر کدگذاری محوری به بروز محورهای مشترکی در مجموعه داده گردآوری شده منجر می شود که این محورها به مرحله بعدی کدگذاری جهت گیری های تازه ای می بخشد.

سومین مرحله کدگذاری شامل کدگذاری انتخابی یا گزینشی است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه در الگوی کدگذاری محوری می پردازد.

کاربران نتایج تحقیق کلیه مدیران سازمانهای ورزشی شامل مدیران رویدادها، مدیران بازاریابی، مدیران سازمانهای المپیک و مسئولین لیگ های ورزشی هستند که با استفاده از یک الگوی اثربخش در برون سپاری بخشی از رویدادهای سازمان خود به سازمانهای تخصصی دیگر که پیامد آن صرفه جویی در وقت و تمرکز بر فعالیت های اصلی سازمان، بهبود خدمات به مشتریان، حفظ مشتریان و دسترسی بهتر به تخصصی که سازمان فاقد آن است می تواند بر روی فعالیت های سازمان که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می کنند تمرکز کرده و اثربخشی فعالیت های خود را به حداکثر برسانند.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر گردآوری داده ها میدانی و روش پژوهش توصیفی از شاخه پیمایشی می باشد. براساس نظریه برخاسته از داده ها به روش گراند تئوری (داده بنیاد) مبتنی بر گلایزر یعنی روش نوحاسته است. پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، جهت شناسایی مفاهیم و مقوله مورد نظر از روش پژوهش کیفی و از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در کدگذاری باز محقق با کمترین پیش داشته ذهنی و با اعتقاد به توانایی خود برای استخراج کدهای زمینه ای و پیدا کردن ارتباطات شروع به کار می نماید. فرآیند کدگذاری باز با تعیین کدها در خط به خط متن آغاز می گردد. در این مرحله ابتدا کدهای زمینه ای استخراج گردیدند این کدها به شکستن سخنان مشارکت کنندگان به قسمت های کوچکتر کمک می کند. کدهای زمینه ای ممکن است عین سخنان مشارکت کنندگان و یا برداشت ضمنی محقق از گفته

تجربیات و دیدگاه‌هایی هستند، برای شرکت در مطالعه معرفی می نمودند. نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که گروه تحقیق به این نتیجه رسیدند که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد بدست نمی داد. در این زمان نمونه‌گیری خاتمه یافت. بدین ترتیب بعد از استخراج شاخص های موثر در برون سپاری رویدادهای ورزشی از مبانی نظری، با تاکید بر مقوله های اصلی عنوان شده، فهرست نهایی شاخص ها، مفاهیم و مقوله از طریق مصاحبه با نمونه های آماری تکمیل شد. این مصاحبه ها ادامه یافته تا اینکه محقق به اشباع نظری رسید. از اینرو در پژوهش حاضر محقق تعداد ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته را با نمونه های آماری مورد نظر انجام داد و از این رو در پژوهش حاضر نظرات ۱۵ نفر از افراد نخبه در طی ۲۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت پذیرفت، و زمانی که موضوع در طی مصاحبه ۱۷ به حد اشباع نظری رسید، به منظور تکمیل فرآیند جمع آوری یافته ها و ادامه کار تا مصاحبه ۲۰ مراحل انجام مصاحبه پایان یافت.

همچنین جمع آوری داده ها و کدگذاریها حول محور متغیر مرکزی انجام شد. داده هایی که برای تبیین چارچوب مفهومی تئوری استفاده شدند خلاصه گردید. جمع آوری انتخابی زمانی امکان پذیر است که محقق اطمینان یابد متغیر مرکزی پدیدار گشته است ( Gliser & Holton, 2004).

با توجه به ماهیت اجرایی تحقیق، برای انجام مصاحبه جامعه آماری تحقیق را صاحب نظران حوزه صنعت ورزش در بخش خدمات و محصولات، روسا و دبیران فدراسیون های ورزشی منتخب، مدیران لیگ های ورزشی، مدیران رویدادهای ورزشی، مدیران کمیته ملی المپیک، مدیران تربیت بدنی دانشگاههای کشور و اعضای هیات علمی متخصص در زمینه مدیریت رویداد و همچنین اعضای هیات علمی دارای اثر علمی در زمینه تحقیق تشکیل دادند. در این روش، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نشد و تا زمانی که مدل به مرحله ساخت و اشباع نرسید نمونه گیری ادامه پیدا کرد، در واقع هدف از نمونه گیری آنست که مناسب ترین فرد انتخاب شود تا هدف پژوهش تحقق یابد. برای این منظور لازم است پژوهشگر نوعی نمونه گیری هدفمند را از مجموعه نمونه های ممکن مشخص کند و بطور مستدل انتخاب آنرا توجیه کند (Bazargan, 2009). لذا از دو روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی در این مرحله استفاده شد. ابتدا به صورت نمونه گیری هدفمند از افرادی که معیار ورود به مطالعه را دارا بوده و تجربه غنی از موضوع داشتند انتخاب شدند و نمونه گیری گلوله برفی، بدین صورت بود که شرکت کنندگان اگر افراد دیگری را می‌شناختند که در زمینه مورد بررسی دارای

جدول ۱. گستره، تعداد و تنوع افراد مصاحبه شده به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی

تعداد مصاحبه	تعداد افراد	جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی
۷	۴	اعضاء هیات علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی
۵	۵	روسا، دبیران و نواب رئیس فدراسیون های ورزشی
۲	۲	مدیران عامل باشگاههای ورزشی
۶	۴	مدیران تربیت بدنی دانشگاههای کشور
۲۰	۱۵	مجموع

مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۱۰ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آنها جدول زیر به دست آمده است.

پس از مصاحبه برای تعیین روایی چارچوب مصاحبه‌ها به تایید ۳ نفر از اساتید دانشگاهی رسید و همچنین برای تعیین پایایی مصاحبه‌ها از روش بازآزمون و توافق درون موضوعی بین سه کدگذار استفاده شد. پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری

جدول ۲. میزان درصد پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توفقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A	13	6	3	79.2%
۲	B	14	5	3	71.7%
۳	C	21	7	4	66.7%
	کل	48	18	10	76.7%

است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۷۶٪ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

در جدول ملاحظه می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر ۴۸ کد، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۸ و تعداد کل عدم توفقات در این دو زمان برابر ۱۰

جدول ۳: توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کاری	سن
مرد	زن	لیسانس فوق لیسانس	تربیت بدنی	بیشترین	بیشترین
۱۳	۲	۲	۱۰	۴	۷۵
۸۶٫۷	۱۳٫۳	۲۰	۶۶٫۷	۷۳٫۳	۴۴
فراوانی					
درصد					
فراوانی					

**بخش دوم: تجزیه و تحلیل داده های کیفی**  
همانگونه که بیان شد به منظور شناسایی شاخص های موثر بر برون سپاری در رویدادهای ورزشی از روش پژوهش کیفی استفاده شد. بدین ترتیب فهرست نهایی شاخص ها از طریق مصاحبه با متخصصان در این حوزه (صاحب

نظران حوزه صنعت ورزش، اعضای هیات علمی دانشگاهها دارای طرح ها و پژوهش های مرتبط با موضوع تحقیق، روسا و دبیران فدراسیون های ورزشی، مدیران سازمان های ورزشی و مدیران تربیت بدنی دانشگاههای کشور) تکمیل شد.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه ها

ردیف	کدباز اولیه	مفاهیم	مقوله
۱	سنت گرایی		
۲	حرفه ای بودن		
۳	عجین شدن با کار	استفاده از بازنشستگان در	
۴	تعهدات اخلاقی	واگذاری	
۵	استفاده از نیروهای فنی و باتجربه		
۶	تسلط بر کار		
۷	استفاده از اشخاص شاخص		
۸	سازماندهی		
۹	داوطلبین		
۱۰	شفافیت در واگذاری	تعیین الزامات واگذاری	
۱۱	انطباق ساختاری		
۱۲	تعیین معیارهای واگذاری		
۱۳	برنامه ریزی		
۱۴	مشخص نمودن فعالیت ها		
۱۵	تعیین ملاک های لازم		شاخص های برون سپاری
۱۶	تعیین چالش ها		
۱۷	علاقمندی		
۱۸	توسعه اقتصادی	ساختارمند کردن	
۱۹	اشتغالزایی		
۲۰	جلسات هماهنگی		
۲۱	برنامه ریزی و سیاستگذاری		
۲۲	کارگاههای آموزشی		
۲۳	اولویت بندی فعالیت ها		
۲۴	کسب تجربه	واگذاری تدریجی	
۲۵	معیارهای انتخاب		
۲۶	نظم		
۲۷	بررسی عوامل موثر بر موفقیت		
۲۸	دستورالعمل و چک لیست		
۲۹	تشکیل کمیته های مشخص	الگوی معین و مشخص	
۳۰	الگوبرداری		
۳۱	نیازسنجی گروههای هدف		

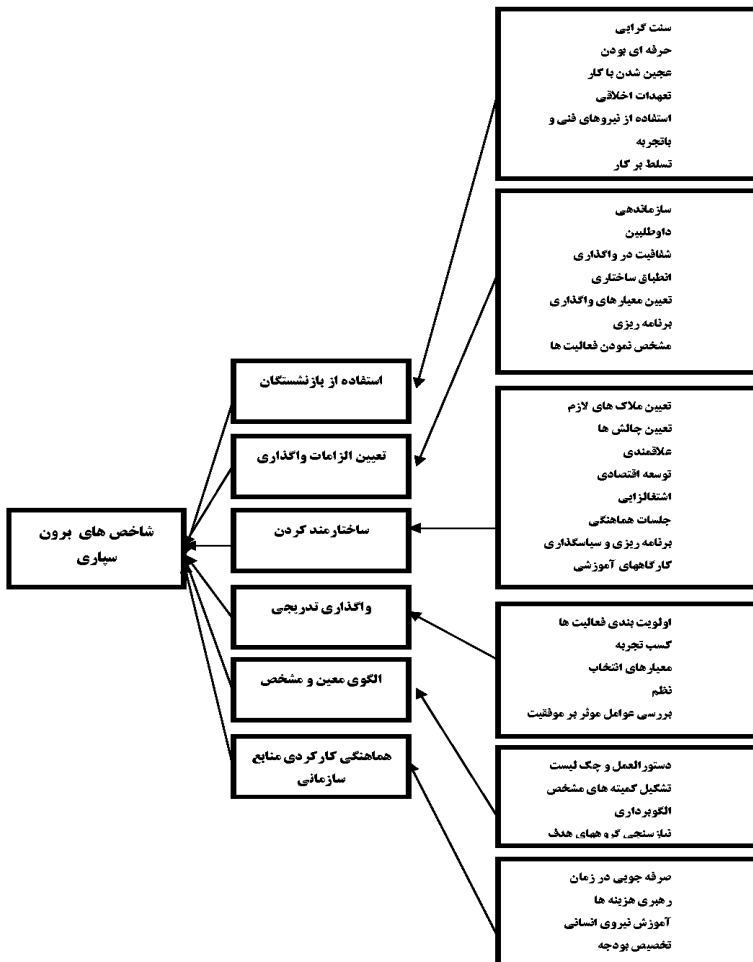


همه‌انگهی کارکردی منابع  
سازمانی

۳۲	صرفه جویی در زمان
۳۳	رهبری هزینه ها
۳۴	آموزش نیروی انسانی
۳۵	تخصیص بودجه

متفاوت اما در راستای فرایندی مشابه و هم معنی اقدام به ادغام کدهای باز در قالب مفاهیمی انتزاعی تر نمودیم و کدهای باز در ۶ مفهوم مرتبط با مقوله شاخص های برون سپاری رویدادهای ورزشی (شکل ۱) ارائه گردید.

در مجموع ۲۰ مصاحبه با متخصصان و بررسی متون و پژوهش هایی در این زمینه جمع آوری شده با استفاده از اولین مرحله روش داده بنیاد (کدگذاری باز)، ۳۵ کد باز احصاء گردید. پس از مرحله کدگذاری باز، با تحلیل داده ها و کنار هم قرار دادن چندین باره ی کدهای باز در ظاهر



شکل شماره ۱: مدل نهایی پژوهش - شاخص های موثر در مدل برون سپاری رویدادهای ورزشی

## بحث و نتیجه گیری

برون سپاری بعنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورت های مختلف به اجرا درآمده است. همین طور بعنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربرد بیشتری پیدا کرده است. با انجام تحقیقات و نتایج حاصل از برون سپاری می توان به نتایج و انتظارات اصل ۴۴ قانون اساسی و قانون جامع مدیریت خدمات کشوری رسید به این معنی که برون سپاری می تواند نتایج مثبتی را در پی داشته باشد مشروط به آنکه این مهم بصورت کامل بررسی و اجرا شود. متأسفانه دیدگاه مناسب در این زمینه وجود ندارد و مدیران سازمانها اکثراً بخشی فکر می کنند که معمولاً اموری که به بیرون واگذار می شود با کیفیت پایین و هزینه بیشتر انجام می پذیرد. هر چند تحقیقات انجام شده اهمیت موضوع برون سپاری در صنایع مختلف را مورد بررسی قرار دادند اما در بخش ورزش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع عمدتاً در بخش های تولیدی و صنایع مختلف و در سایر کشورها و متناسب با شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شان مورد استفاده قرار گرفته و رو به گسترش است. Lajevardi & Boulhari, 2009 در نتایج تحقیقشان در حیطه برون سپاری بیان داشتند که سازمانهای بسیاری به منظور کاهش هزینه و بالا بردن کارایی مجبور به تخصصی کردن فعالیت هایشان در حوزه هایی خاص شده اند و برون سپاری به عنوان روشی برای رسیدن به کارایی بالاتر در تمامی واحدهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

CUSHING<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز در نتایج تحقیقات خود میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمانها را بعنوان مهمترین عامل برای برون سپاری معرفی می کند. برای مثال تحقیقات گذشته تایید کرده اند که برون سپاری به عنوان ماشین کاهش هزینه است و اخیراً Lee & Walsh<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) یافته اند که مهمترین عامل تصمیم گیری برای برون سپاری بازاریابی ورزشی افزایش کیفیت در جهت حداکثرسازی ارزش است. براساس یافته های پژوهش حاضر ۶ بعد اصلی و ۳۵ بعد فرعی شاخص های موثر در برون سپاری رویداد که مورد توجه نمونه های تحقیق بوده است. با بررسی نتایج تحقیق حاضر مشاهده می شود که کلید موفقیت در اجرای برون سپاری رویدادهای ورزشی شناسایی شاخص های موثر آن می باشد. از مهمترین شاخص های موثر در برون سپاری رویدادهای ورزشی که مورد تاکید مصاحبه شوندگان بود استفاده از بازنشتگان، تعیین الزامات و واگذاری، ساختارمند کردن، واگذاری تدریجی، الگوی معین و مشخص و هماهنگی کارکردی منابع سازمانی می باشد. یکی از شاخص های موثر استفاده از بازنشتگان و افراد باتجربه می باشد سنت گرایی، حرفه ای بودن، عجبین شدن با کار، تعهدات اخلاقی، تجربه و تسلط بر کار از جمله مواردی بودند که به آنها اشاره کردند. افرادی که تسلط بر کار داشته و نسبت به سیستم دارای تعهدات اخلاقی می باشند با توجه به علاقمندی شان به سیستم گزینه های مناسبی برای برون سپاری رویدادهای سازمانها می باشند در این راستا

1. Cushing

2 Lee & Walsh

بهره وری خود را بالا ببرند. ساختارمند کردن امور نیز از جمله شاخص های مهم در برون سپاری رویدادهای ورزشی می باشد. از جمله مواردی که مصاحبه شوندگان بدان تاکید داشتند: تعیین ملاک های لازم، تعیین چالش ها، علاقمندی، توسعه اقتصادی، اشتغالزایی، جلسات هماهنگی، برنامه ریزی، سیاستگذاری و برگزاری کارگاههای آموزشی می باشد. با تعیین ملاک های لازم و برگزاری جلسات هماهنگی و همچنین برگزاری کارگاههای آموزشی برای دست اندرکاران برنامه ریزی متناسب با اهداف سازمان انجام خواهد شد (Hale, 2006)، در مدل خود دو عامل اصلی "قابلیت و توانمندی سازمان" و "میزان اهمیت" را بعنوان ملاک های لازم در برون سپاری مطرح کرده است. منظور از "قابلیت و توانمندی سازمان" مجموعه ای از منابع و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری است که برای انجام یک وظیفه ضروری هستند. از سوی دیگر "میزان اهمیت" به حساسیت و نقشی که فعالیت مورد نظر در کارآمدی و موفقیت سازمان دارد اشاره می کند. زمانی که یک فعالیت برای سازمان دارای اهمیت زیادی است و سازمان از توانمندی لازم برای انجام آن برخوردار است، نیازی به برون سپاری وجود ندارد و سازمان، خود آن فعالیت را انجام می دهد. در مقابل؛ فعالیت هایی که برای سازمان اهمیت زیادی دارند و توانمندی سازمان برای انجام آن کم است به بیرون واگذار می شوند. از شاخص های مهم دیگر در بحث برون سپاری واگذاری تدریجی می باشد. با عنایت به اهمیت موضوع، اولویت بندی فعالیت ها، بررسی عوامل موفقیت و همچنین واگذاری امور بصورت تدریجی با شروع از رویدادهای کوچک و

Karami, Ahanchian & Siroosi 2012

در نتایج تحقیق خود با عنوان راهبرد برون سپاری در آموزش های سازمانی؛ درسهایی برای مدیران بیان کردند که مدیران سازمان ها بایستی دانش، مهارت و توانایی لازم را برای برون سپاری فعالیت های سازمان خود داشته باشند. آنها بایستی صلاحیت کافی در شناسایی ارائه دهندگان خدمات آموزشی خوب را داشته باشند بخوبی با آنها به مذاکره بپردازند و توانایی ارزیابی کار آنها را داشته باشند علاوه بر این مدیران بایستی توانایی شناسایی بهترین روش های برون سپاری را هم داشته باشند. همچنین سازماندهی، استفاده از داوطلبین، شفافیت در کار، انطباق ساختاری، تعیین معیارهای واگذاری، برنامه ریزی و مشخص نمودن فعالیت ها نیز در قالب مفهوم الزامات واگذاری دسته بندی می شوند. در اجرای برون سپاری رویدادهای ورزشی باید با سازماندهی امور فعالیت های قابل واگذاری را براساس معیارهای مشخص تعیین نماییم و با برنامه ریزی و استفاده از داوطلبین در کاهش هزینه ها الزامات واگذاری را سازماندهی کنیم. (Dastyari, Mohammadi & Bardestani, 2014)

در بررسی برون سپاری در مدیریت منابع انسانی بیان داشتند که اصل کلیدی برای برون سپاری در منافع قراردادی در حوزه های انتخابی این است که این حوزه ها قابلیت ایجاد یک مزیت رقابتی را داشته باشند. روند این واگذاری به سمت فعالیت های با ارزش افزوده کمتر می باشد و فعالیت های اساسی شرکت در خود شرکت انجام می گیرد. این کار باعث می شود که سازمان ها تمرکز بر روی فعالیت های اساسی خود را افزایش دهند و به این ترتیب

انسانی سازمان می باشد صرفه جویی در هزینه ها بعنوان یکی از اهداف اصلی هر سازمان در بحث برون سپاری می باشد و اینکه فعالیت ها با هزینه کمتر و در زمان کمتر و با نیروی انسانی کمتری انجام گیرد. همچنین به این موضوع باید توجه شود که کارکنان سازمان باید واگذاری امور را به بیرون از سازمان قبول کنند که باعث بی انگیزگی آنان نشود. همچنین در صورتیکه برون سپاری بصورت برنامه ریزی شده و درست انجام نشود ممکن است برای سازمان هزینه های سنگینی برجا بگذارد. همانگونه که Ghazizade (Atabaki, 2012) نیز بیان داشتند از آنجا که مهمترین مزایای برون سپاری می توان به صرفه جویی مالی، تمرکز بر فعالیتهای راهبردی، دستیابی به فناوریهای برتر، بهبود کیفیت، افزایش بهره وری و بهره مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تامین کنندگان می باشد در این میان مخاطره هایی مانند کاهش روحیه کارکنان، کاهش ارزش، ورود فروشنده به بازار، کاهش نظارت و وابستگی به ارائه دهندگان خدمت نیز می توان برای برون سپاری متصور شد.

Adab & Jamali 2010 مهمترین شاخص ها در برون سپاری فرآیندهای سازمانی از منظر یعد ریسک اقتصادی و فنی را شاخص شرایط سیاسی و اقتصادی؛ از منظر بعد کیفیت شاخص کیفیت خدمات؛ از منظر بعد تکنولوژی شاخص تکنولوژی ساخت و از منظر بعد تحویل، شاخص پاسخ گویی سریع اعلام نمود.

با بررسی نتایج پژوهش حاضر و تحقیقات انجام شده قبلی، مشاهده می شود که برگزاری رویدادهای ورزشی در کنار سایر عملکردهای سازمان های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار

با حساسیت کمتر در موفقیت برون سپاری تاثیر بسزایی خواهد داشت. همچنین با واگذاری تدریجی سازمان مربوطه می تواند توانمندی های بنگاه مربوطه را مورد بررسی قرار دهد و ضمن کسب تجربه براساس ارزیابی های بعمل آمده در واگذاری های بعدی به آنها توجه نماید. Anthi Vaxevanoua, , Nikolaos Konstantopoulou<sup>1</sup> (۲۰۱۵) نیز در تحقیقشان با عنوان اصول اساسی فلسفه برون سپاری استراتژی برون سپاری در کسب و کار را در ۵ مرحله شامل: ۱ - مرحله آماده سازی-۲ - مرحله انتخاب فروشنده ۳- مرحله انتقال-۴ - مرحله مدیریت ارتباطات ۵ - مرحله تجدید نظر بیان می کند که هر مرحله شامل تعداد قابل توجهی از افراد هستند که فعالیت می کنند و هر یک از مراحل باید به یک سری سوالات با توجه به پیچیدگی فرایند برون سپاری و ضرورت دقت پاسخ داده شود.

داشتن الگوی معین و مشخص در موفقیت برنامه های برون سپاری موثر می باشد. تهیه دستورالعمل ها و چک لیست های لازم، تشکیل کمیته ها با وظایف مشخص، الگوبرداری از سازمانها و همچنین کشورهایی که در برگزاری رویدادهای بین المللی اقدام به برون سپاری نموده اند و نیازسنجی از گروه های هدف که خدمات در راستای نیازهای آنان باشد از جمله اقدامات اساسی در موفقیت برنامه های برون سپاری می باشند. از شاخص های مهم دیگر در موفقیت برنامه های برون سپاری رویدادهای ورزشی هماهنگی منابع سازمانی می باشد از جمله منابع مهم هر سازمان هزینه و منابع

1. Anthi Vaxevanoua, , Nikolaos Konstantopoulou

**تقدیر و تشکر:**

نویسندگان مقاله، بدین وسیله مراتب تشکر و قدردانی خود را از اعضای هیات علمی دانشگاهها، روسا و دبیران فدراسیون های ورزشی، مدیران سازمان های ورزشی و مدیران تربیت بدنی دانشگاههای کشور شرکت کننده در این پژوهش ابراز می نمایند.

**منابع**

- Karimzadeh Adab, Hossein. Jamali, Najmeh (2010). Evaluate the capability of outsourcing methods. Journal of Business Management. Azad university of tehran, V2, N8, pp 45-66.
- Allen, J. (2006). "Events management". 2nd Edition. United Kingdom: Butterworth-Heinmann Publication, p: 40.
- Anthi Vaxevanou, Nikolaos Konstantopoulou (2015). Basic Principles the Philosophy of Outsourcing, International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM, September 14, Madrid, Spain.
- Atghia, Nahid (2005). Management of competitions and sporting events. Tehran: Publishers of Alzahra university, p15.
- Bazargan, Abbas (2010). Introduction to qualitative and mixed research methods, common approaches in behavioral sciences. Tehran, Didar, second edition.
- Cushing, A. (2008). Training outsourcing on the decline. Chief Learning officer magazine.
- Dastyari, Akram. Mohammadi, Mohammad. Bardestani, Hossein (2014). Outsourcing in human resource management. First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social

است و برون سپاری و واگذاری اجرای آن به بنگاهها و شرکت های تخصصی ضمن کاهش هزینه ها؛ باعث افزایش اثربخشی فعالیت های سازمان خواهد شد. همچنین رمز موفقیت در اجرای برون سپاری رویدادهای ورزشی، شناسایی شاخص های موثر در آن می باشد. استفاده از شاخص های موثر در اجرای این مهم باعث خواهد شد تا سازمان ورزشی مربوطه همزمان با پیشرفت تکنولوژی و ظهور تخصص های جدید از ایده های خلاق و نو و یافته های جدید علمی در برنامه ریزی ها و اجرای فعالیت ها بهره برد و همچنین قابلیت های رقابتی خود را در مقابل رقبای حفظ، و نیاز به سرمایه گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین بیاورد.

پیشنهاد می شود:

- در ابتدای کار فعالیت هایی که در محور فعالیت های اصلی سازمان قرار ندارند و از اهمیت کمتر و حساسیت کمتر برخوردارند برون سپاری شوند.
- از نتایج واگذاری رویدادها و همچنین از روش های واگذاری کشورهای پیشرفته در برنامه ریزی برای برون سپاری رویدادهای ورزشی استفاده شود.
- شرکتی که تمایل به دریافت خدمات برون سپاری دارد باید متخصص انجام آن کار باشد.
- شاخص های پیشنهادی در پژوهش حاضر عمومی می باشند در صورت تغییر شرایط و اولویت های سازمان این قابلیت وجود دارد که شاخص های بیشتری را در فرآیند تصمیم گیری وارد نمود.

training; Lessons for Managers, the Second National Conference on Modern Management Sciences.

➤Klaas, B.S., McClendon, J.A. and Gainey, T.W. (2008). HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52 (1), 113-36.

➤Kremic, T.,Tukel, O. and Rom.W (2006) 'Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11,No. 6, pp. 467-482.

➤Lajvardi, Seyedjalil. Bolhari, Seyedjalil (2010). Provide a model for identifying outsourcing candidate processes in the organization based on the balanced scorecard approach and the matrix of outsourcing strategies. *Journal of Public Management*. P2, n 5, Faculty of Management, University of Tehran.

➤Lee, S. and Walsh, P. (2011) 'SWOT & AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport', *Sport*

➤Lee, Y., 2003. "Conference on sport and tourism . "Journal of Sport Tourism, 2, 75-93.

➤Li, M., & Burden, W. (2002). Outsourcing sport marketing operations by NCAA Division I athletic programs: An exploratory study. *Sport Marketing Quarterly*, 11, 226-232.

➤Mesdaghkhan, Masoud. Nikookar, Gholamhossein (2010). Determining effective indicators in outsourcing activities. *Amad Science Promotion Scientific Journal*.

➤Parnell, D., Cope, E., Bailey, R., & Widdop, P. (۲۰۱۶). *Sport Policy and English Primary Physical Education: The role of professional football clubs in outsourcing*. *Sport in Society*,

*Sciences*. Anzali Free Zone University Entrepreneurs Company.

➤Doyle, S. (2004). "Festival and event management". United Kingdom, London:Taylor and Francis, pp: 158-170.

➤Emery, P. (2009). "Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective". *Sport Management Review*, 13(2), pp: 158-170.

➤Getz, D., 1997. "Event Management & Event tourism". Cognizant Communication Corporation, New Yor Geiger.

➤Ghahremani, Mohammad. Hasanmoradi, Narges (2007). Develop a model for outsourcing organizational training. *Journal of Management Message*, N 25.

➤Ghasemi, Hamid. Keshgar, Sara & Noorbakhsh, Mahvash (2010). *Principles of Sports Organization and Management* ". First Edition, Tehran: Elm & Harakat Publications, p122.

➤Ghazizadeh fard, Seyed ziaedin. Atabaki, Seyed Mohammad (2011). Introducing the outsourcing model in military organizations. *Defense Strategy Quarterly*, Year 10, N 39.

➤Glaser B, Holton J(2004). editors. *Remodeling grounded theory*.

➤Glaser BG (1978). *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.

➤Greaver, M.F. (1999) "Strategic Outsourcing -A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", AMA Publications, Inc, USA.

➤Hale, JA. (2006). *Outsourcing training and development, Factor for success*. Pfeiffer an Imprint of wiley, published by Emeral.

➤Karami , Morteza. Ahanchian, Morteza. Siroosi, Maryam (2012). *Outsourcing strategy in organizational*

- Salooneh, Shahla (2011). Investigating the effects of human resources outsourcing on organizational performance, Master Thesis in Business Management, Azad university of Sanandaj, 24.
- Seungbum, lee, & Victor, p. (2012). Outsourcing sport sponsorship sales to a sport management class: Understanding the benefits and risks. *Journal of brand strategy* vol3, No.2, 148-192 summer 2014.
- Simmonds, D, & Gibson, R. (2008). A model for outsourcing HRD. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 4-18.
- Peng, H. (2000). "Competencies of sport event managers in the United State". Dissertation, Colorado, USA: University of Northern Colorado, p: 110.
- Philbert Nduwimfura, Jianguo Zheng.(2016). A comparative analysis of IT outsourcing readiness in the East African community , *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 9, No. 2.
- Pourmoallem, Naser (2010). Outsourcing Engineering in Transportation, Ministry of Roads and Transportation, Deputy Minister of Research and Technology Education, Office of Technology and Safety Studies, p8.



## Effective Indexes in Outsourcing Model of Sporting Events

Reza Ghasemnejad<sup>1\*</sup>, Mohammad Khabiri<sup>2</sup>,  
Marjan Saffari<sup>3</sup>, Ali Reza Elahi<sup>4</sup>

Received: Apr 26, 2017

Accepted: Oct 28, 2017

### Abstract

**Objective:** The aim of this research is to identify the components of the effective indexes are outsourcing model of sporting events.

**Methodology:** This is an applied research of purpose and of data collection is field study.

the kind of research is survey and descriptive. According to the grounded theory (Grounded) is based on the method of Glaser.

The statistical population is sport industry experts, professors of universities, directors and secretaries of sports federations, sport organizations and sport managers of total universities, that 15 of them were selected by Target and snowball sampling method. Semi-structured interviews were openly conducted and data analysis has occurred by qualitative content analysis and coding, axial and selective.

**Results:** A total of 20 interviews with experts and review of literature and research were 35 open source codes. And open codes in 6 concepts related to the categories of outsourcing of sporting events.

**Conclusion:** The results showed that the use of retirees in the assignment, the of determining requirements, structuring gradual, transferring, specified pattern and functional coordination of organizational resources of the most important and effective indicators of outsourcing of spore events. According to findings research recommended to managers of sport organizations In assigning the activities and services of the firms and companies pay attention to effective indicators key elements.

**Keywords:** outsourcing model, outsourcing sporting events, effective indexes

---

1. Ph.D of phesical education , Kharazmi University, Tehran, Iran. 2. Associate Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran. 3. Assistant Professor, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. 4. Associate Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: Reza.ghasemnejad@yahoo.com