

Research Paper

## Identifying and Analyzing Effective Strategic Indicators in Attracting Private Sector Participation in the Development of Sport for All

M. Ebrahimi<sup>1</sup>, H. Fahim Devin<sup>2</sup>, M. R. Ismailzadeh<sup>3</sup>,  
H. Peymanizad<sup>4</sup>

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

Received: 2021/09/07

Accepted: 2022/03/06

---

### Abstract

Sports organizations need to use the capacity of the private sector to achieve their goals. The purpose of this study was to identify and analyze effective strategic indicators in attracting private sector participation in the development of sport for all. The present study is applied in terms of purpose, a qualitative research in terms of data collection and a descriptive-exploratory research in terms of analysis method. The statistical population included all the Iran's scientific and executive experts of sport for all. Sampling was purposefully selected, which interviewed 27 people and led to theoretical saturation. Data was collected using in-depth and exploratory interviews with experts. Data analysis was performed using thematic analysis of interviews. Findings showed that the effective strategic indicators in involvement of the private sector in the development of sport for all in the country from the perspective of experts included: administrative and procedural strategies, legal strategies, informational and knowledge strategies, operational and executive strategies, financial strategies, supportive strategies, managerial and planning strategies, supervisory and controlling strategies, economic strategies, and organizational and coordination strategies. The findings of the present study can help the country's sports

- 
1. Email: maryamebrahimi5057@yahoo.com
  2. Email: fahim\_pe@yahoo.com
  3. Email: reza\_ismaelzadeh@yahoo.com
  4. Email: peymanizad@yahoo.com



officials to provide the participation of the private sector in the development of sports for all. It is hoped that it will be considered and used by the sports officials.

**Keywords:** Strategy, Private sector, Sport for all, Administrative-Pocedural, Economics.

---

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Today, sport as a multidimensional tool with wide effects, has manifested its position and role in spending healthy and enjoyable leisure. The impact of sport on the economy, health, education, social relations, prevention of many social corruptions and moral deviations in society is also clearly understood (Azadi, 2017, 128). In fact, today, people are not motivated to participate in sports activities to reach high levels and achieve one of the Olympic principles (faster, higher, stronger), and competition plays the least role in their desire for sports (Fahim Devin & Asadollahi, 2021, 3). The research literature and the previous studies have emphasized the role and importance of sports for all in the development of public health and also the effects of a healthy society on the development of the country. Further, the development of sports for all alone cannot afford governments and the need for participation of the private sector is felt in this regard. However, this participation has been reported as weak according to the country's sports officials. Strategic indicators affecting the development of sports for all in the country through the participation of the private sector and providing a practical model, and raises the question as follows: What are the strategic indicators effective in providing private sector participation in the development of sports for all in the country?

### **Materials and Methods**

The purpose of this study was to identify strategic indicators effective in attracting private sector participation in the development of sports for all in the country. The present study was an applied research in terms of purpose, qualitative in terms of data collection method, and a descriptive-exploratory research in terms of analysis method which was conducted by field method. The statistical population included all scientific and experimental experts in the field of sports for all (experienced officials in the Ministry of Sports and Youth, officials of the Federation of Sports for all, university professors and private sector activists) whose sampling was purposive and available. 27 experts were interviewed and continued until theoretical saturation. The required data were collected after reviewing the theoretical foundations and research background through semi-structured interviews. The researcher first prepared the interview questions in line



with the purpose of the research. After making the necessary arrangements to conduct the interview and schedule the interview, interviews with the research experts were conducted by the researcher until the theoretical saturation was achieved. The interviews were then transcribed on paper and coded. Data were analyzed using the grounded method based on Glaser approach (classification and coding of data from in-depth and exploratory interviews) (Asadollahi et al., 2020, 318) in the form of 3 stages of open coding, axial coding and selective coding. Qualitative validity of the data was confirmed using the formula for calculating the open reliability of the test.

### Findings

Analysis of interviews and the results of data classification and coding showed that strategic indicators effective in attracting private sector participation in the development of sports for all from the perspective of experts with 52 items in 10 general categories, including strategic administrative and procedural indicators (11 items), legal (4 items), information and knowledge (4 items), operational and executive (3 items), financial (3 items), supportive, cultural and support (7 items), management and planning (6 items), supervisory and control (3 items), economic (5 items) and organization and coordination (6 items).

### Conclusion

According to the findings of the present study, it can be concluded that the role and importance of implementing various infrastructure development projects such as stadiums and sports halls and allocating the necessary funds to complete half-finished projects in the growth and development of sports in the country is not hidden from anyone. On the other hand, the budgets and financial resources of governments do not have fully adequate investment. At the same time, the existing potential and capacities of the country show the need to use the capital, expertise and innovation of the private sector in the implementation of infrastructure projects, especially in the development of sports for all. Therefore, due to population growth and public interest in accepting an active lifestyle and lack of resources and infrastructure facilities in sports for all and also reducing government budget as a result of economic problems, etc. the need to attend and invest the private sector in this regard. This requires to create a platform in all sectors attributed to the government and to provide incentives such as developing welfare incentives and providing facilities for investors with omitting legal obstacles, tax exemptions or discounts, long-term land deliveries, ownership document, long-term and low-interest loans and avoidance of unnecessary administrative formalities, etc. Hence, there is also a good justification for return



on investment to encourage the private sector. The findings of the present study can help the country's sports officials to provide the participation of the private sector in the development of sports for all. It is hoped that it will be considered and used by the sports officials.

**Keywords:** Strategy, Private Sector, Sport for All, Administrative-procedural, Economics.

### References

- Asadollahi, E., Gholami Bidkhani, R., Jaghargh Mahian, A., & Yazdanian, M. (2020). Research Methods in Physical Education and Sports. Book Tak Publications. First Edition. Mashhad. P. 493. (Persian)
- Azadi, N. (2017). Designing a strategic model of public sports in Mazandaran province. 11th National Congress of Pioneers of Progress, Tehran, Center for the Iranian Islamic Model of Progress. (Persian)
- fahim davin, H., Asadollahi, E. (2021). Impact of Dominant Culture in Ritual-Heritage Sports on the Development of Social Capital of Urban Communities (Case study: Zurkhaneh sport and wrestling in Khorasan Razavi province). Research on Educational Sport. 9(25): 1-13. doi: 10.22089/res.2021.11318.2161. (Persian)



## شناسایی و تحلیل شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی

مریم ابراهیمی<sup>۱</sup>، حسن فهیم دوین<sup>۲</sup>، محمدرضا اسماعیلزاده<sup>۳</sup>، حسین پیمانی‌زاد<sup>۴</sup>

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
۲. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
۴. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۶

### چکیده

سازمان‌های ورزشی در جهت دستیابی به اهداف خود به بهره‌گرفتن از ظرفیت‌های بخش خصوصی نیاز دارند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور بود. پژوهش به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از حیث شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع کیفی و از لحاظ روش تحلیل در زمره پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی بود که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش همه خبرگان علمی و اجرایی ورزش همگانی کشور بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. با ۲۷ نفر مصاحبه انجام شد که به اشباع نظری منجر شد. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق و اکتشافی با خبرگان صورت پذیرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تماتیک مصاحبه انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور از دیدگاه خبرگان عبارت‌اند از: راهبردهای اداری و رویه‌ای، راهبردهای حقوقی و قانونی، راهبردهای اطلاعاتی و دانشی، راهبردهای عملیاتی و اجرایی، راهبردهای مالی، راهبردهای حمایتی و پشتیبانی، راهبردهای مدیریتی و برنامه‌ریزی، راهبردهای نظارتی و کنترلی، راهبردهای اقتصادی و راهبردهای سازمان‌دهی و هماهنگی. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند مسئولان ورزش کشور را در راستای جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی یاری کند؛ امید است که مسئولان امر یافته‌های پژوهش را مدنظر قرار دهند و به کار برند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، بخش خصوصی، ورزش همگانی، اداری-رویه‌ای، اقتصاد.

1. Email: maryamebrahimi5057@yahoo.com
2. Email: fahim\_pe@yahoo.com
3. Email: reza\_ismaeelzadeh@yahoo.com
4. Email: peymanizad@yahoo.com



## مقدمه

امروزه، ورزش به‌عنوان یک ابزار چندبعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش خود را در گذران اوقات فراغت سالم و لذت‌بخش متجلی کرده است. همچنین تأثیر ورزش بر اقتصاد، سلامتی افراد، آموزش و پرورش، روابط اجتماعی، پیشگیری از بسیاری از مفاسد اجتماعی و انحرافات اخلاقی روبه‌گسترش در جامعه، به‌وضوح درک‌شدنی است (آزادی، ۲۰۱۷، ۱۲۸). درحقیقت، امروزه انگیزه مردم از شرکت در فعالیت ورزشی رسیدن به درجات بالا و دستیابی به یکی از اصول المپیک (سریع‌تر، بالاتر، قوی‌تر) نیست و مسابقه کمترین نقش را در تمایل آنان به ورزش ایفا می‌کند (فهیم دوین و اسداللهی، ۲۰۲۱، ۳)؛ این در حالی است که کسب سلامتی، تندرستی، نشاط، روابط اجتماعی و دوری‌جستن از بیماری‌ها، مهم‌ترین انگیزه‌های افراد برای شرکت در ورزش است (سوزان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۱۶). توجه به درصد شرکت‌کنندگان در ورزش همگانی کشورهای مختلف می‌تواند گواه این موضوع باشد که مردم با انگیزه‌های مختلفی در ورزش به‌طور عام و ورزش همگانی به‌طور خاص، مشارکت دارند؛ به‌طوری‌که این میزان در کشورهای فنلاند ۸۱ درصد، هلند ۷۷ درصد، آلمان ۷۵ درصد، سوئد ۷۱ درصد، دانمارک ۶۲ درصد، اسپانیا ۶۰ درصد، فرانسه ۵۷ درصد، در آمریکا ۵۷ درصد زنان و ۷۲ درصد مردان، استرالیا ۵۲ درصد، پرتغال ۴۰ درصد، هنگ‌کنگ ۴۵ درصد، سنگاپور ۳۸ درصد، کانادا ۳۴ درصد، چین ۳۳ درصد و یونان ۵۵ درصد است (ماکاتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۳۸). در بین این کشورها نیز ایران با ۱۹ درصد (روزبهنانی و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۴) در رده آخر قرار دارد.

در واکاوی میزان کم مشارکت مردم ایران در ورزش به‌رغم اهمیت آن در سلامت جسم و روان، باید به‌دنبال بررسی موانع و چالش‌های مشارکت در ورزش همگانی و تفریحی و همچنین عوامل مؤثر بر توسعه آن از دیدگاه شرکت‌کنندگان و دست‌اندرکاران (متخصصان و مدیران مسئول) بود. در پژوهش خالدی‌فرد (۲۰۱۸) با عنوان «بررسی عوامل و موانع مشارکت در ورزش همگانی و تفریحی در استان‌های ترک، کرد و لرنشین ایران» نتایج نشان داد که نداشتن وقت، کمبود امکانات ورزشی و نداشتن انگیزه، به‌ترتیب مهم‌ترین موانع مؤثر پرداختن به ورزش از نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش بوده است. همچنین وجود نشاط در ورزش، تناسب آن با سن و سال و سلامتی و ورزش در محیط طبیعی، به‌ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر در مشارکت بودند. با توجه به نتیجه تحقیق آن‌ها و بسیاری از تحقیقات دیگر، به نظر می‌رسد با وجود مشکلات اقتصادی و تهدید سلامتی مردم ناشی از فقر

1. Suzan
2. Makato



حرکتی، دولت باید سهم بیشتری را به ورزش همگانی و تفریحی در این استان‌ها اختصاص دهد که می‌تواند نقش مؤثری در بهبود سلامتی جامعه ایفا کند. در پژوهش محمدی گیلانی (۲۰۱۸، ۲۷) با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه ورزش همگانی در بین زنان شهر کرمانشاه» عوامل داخلی با شاخص‌های ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضاهای سبز، دسترسی بانوان به فضاها و امکان ورزشی، برگزاری برخی مسابقات همگانی بانوان به مناسبت‌های فرخنده حضور جامعه جوان و نوجوانان بانوان در ورزش همگانی، مشارکت بخش خصوصی در ورزش همگانی بانوان و فعالیت هیئت‌های ورزش همگانی بانوان استان در همه مناسبت‌های فرخنده و عوامل خارجی با شاخص‌های تأکید تعالیم دینی به پرداختن ورزش، هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی در مقایسه با دیگر ورزش‌ها، وجود فضاهای طبیعی مناسب در شهر برای ورزش بانوان، تأکید پزشکان به نقش ورزش همگانی در سلامت جامعه، وجود نهاد‌های مردمی و مراکز مذهبی در گسترش ورزش همگانی بانوان، وجود رسانه و شبکه‌های مجازی و اینترنت برای اطلاع‌رسانی در حوزه ورزش همگانی، در رشد و توسعه ورزش همگانی مؤثرند. باید یادآور شد که محمدی گیلانی (۲۰۱۸، ۱۸) و بسیاری از محققان دیگر به عامل مشارکت بخش خصوصی و نقش آن در توسعه ورزش همگانی اشاره کرده‌اند. به دلیل جذابیت ورزش و همچنین مشکلات مالی بسیار زیاد از جمله محدودیت منابع مالی دولتی در ورزش، فرایندی به وجود آمده است که ورزش با سایر حوزه‌ها برای کسب سود دوطرفه و رابطه برد-برد ایجاد کند که یکی از این حوزه‌ها، حوزه اقتصاد است؛ به طوری که ورزش و اقتصاد با یکدیگر در تعاملند و دولت‌ها و شرکت‌های خصوصی با سرمایه‌گذاری در ورزش می‌توانند از منابع بسیار بهره‌مند شوند، اما متأسفانه ورزش کشور به دلایلی همچون بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه و گرایش بیشتر به سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگر، ناکافی بودن منابع مالی و سرمایه‌گذاری، ناچیز بودن هزینه‌های ورزشی سبب خانوار و ائتلاف منابع مالی به دلیل نبود مدیریت یکپارچه در ورزش کشور، با تهدیدهای جدی مواجه است (احسانی، ۲۰۱۵، ۱۱۲). در گزارش قره‌خانی (۲۰۱۰، ۱۱)، نبود ضمانت مالی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، نبود قانون و آیین‌نامه‌های خاص برای ایجاد باشگاه‌های جدید، نبود برنامه‌های حمایتی از بخش خصوصی، نبود تسهیلات بانکی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود تعامل لازم بین سازمان‌های مرتبط، بی‌میلی مردم به هزینه کردن در امور ورزشی، ضعف تبلیغ و فرهنگ‌سازی مناسب در مطبوعات و صداوسیما از جمله چالش‌ها و موانع ورود بخش خصوصی به صنعت ورزش کشور معرفی شده‌اند. حالول<sup>۱</sup> (۲۰۲۰، ۱۳)

## 1. Hellowell



در پژوهشی دریافت که قراردادهای غیرشفاف و مبهم مشارکت، پیچیدگی فرایند مشارکت، ظرفیت و مهارت کم بخش دولتی برای مدیریت پروژه‌های مشارکت، کمبود قوانین و مقررات حمایتی، دشواری در تأمین منابع مالی، لغو قراردادهای مشارکت با تغییر دولت‌ها، نظارت ناکافی طرف دولتی، عادلانه نبودن روند رسیدگی به شکایات به‌عنوان چالش‌های مشارکت عمومی-خصوصی هستند. صفری و احمدی‌راد (۲۰۱۸، ۱۴) در پژوهشی نشان دادند که سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان فارس به ترتیب با موانع اقتصادی، اطلاعاتی و بازار سرمایه، مدیریتی، قانونی و حقوقی، فرهنگی و اجتماعی، حمایتی و تشویقی و سیاسی مواجه است. ربیعی‌زاده و جهانبخشی (۲۰۱۶، ۸۹) در پژوهشی دریافتند که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مشارکت‌نداشتن بخش خصوصی در ورزش را تلقی مفهوم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به معنی سودجویی و سودآوری باید دانست؛ البته مطالعات نشان داده‌اند که شرایط قرنطینه و شیوع ویروس کرونا نیز مزید بر علت بوده و بر مشارکت و سرمایه‌گذاری‌ها در ورزش تأثیر گذاشته است (حیدری و اسداللهی، ۲۰۲۱، ۱۲۰۵).

سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت ورزش نه تنها هزینه نیست، بلکه می‌تواند در کوتاه‌مدت و بلندمدت برای سرمایه‌گذاران، سودهای کلان اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و نیز مزایایی برای جامعه به همراه داشته باشد. خصوصی‌سازی از جمله اثربخش‌ترین و ضروری‌ترین راهبردهای دستیابی به صنعت و اقتصاد مرفعی و پویا است که حصول دستاوردهای آن منوط به ایجاد زیرساخت‌ها و بنیان‌های مستحکم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و به‌کارگیری رویکرد و شیوه‌های علمی است (محمدنژادپناه کندی، ۲۰۱۶، ۴۶). پاناسیوک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰، ۹) در پژوهشی دریافتند که افزایش مشارکت بین بخش عمومی و خصوصی می‌تواند به توسعه خلاقیت و نوآوری در اجرای پروژه‌ها منجر شود. برجسگارد<sup>۲</sup> (۲۰۱۸، ۲۱۴) در پژوهشی دریافت که برخی از راهبردهای توسعه و بهسازی ورزش در نروژ عبارت‌اند از: اعطای بورسیه و کمک‌هزینه به شرکت‌کنندگان بااستعداد در تمام ورزش‌های المپیک، تأمین حمایت پزشکی برای تمام تیم‌های ملی و راه‌اندازی یک مرکز آموزش ملی مجهز و پیشرفته.

امروزه، سازمان‌های ورزشی دولتی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب قرار دارند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند؛ از این رو بسیاری از سازمان‌های ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به‌شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه‌اند. مالکیت دولتی بیشتر شرکت‌های تجاری سبب می‌شود رقابتی بین آن‌ها وجود نداشته باشد. از طرفی، اغلب باشگاه‌های بزرگ نیز دولتی هستند که مانعی در راه درآمدزایی بهینه محسوب می‌شود. تا هنگامی که دولت به

1. Panasiuk
2. Berjesgard





باشگاه‌ها کمک نکنند، آن‌ها نیز به سمت درآمدزایی نمی‌روند. با توجه به اینکه اقتصاد کشور به صورت درون‌گرا عمل می‌کند، بیشتر حامیان مالی نیز به سرمایه‌گذاری مستقیم در صنعت ورزش رغبت ندارند؛ به همین دلیل است که بسیاری از حامیان مالی و مشارکت‌کنندگان بخش خصوصی از دست رفته‌اند (پاداش و همکاران، ۲۰۰۹، ۳۳). درحقیقت، ضرورت انجام خصوصی‌سازی از طریق شواهد و مبانی نظری موجود کاملاً اثبات شده است؛ نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۵۷/۶ درصد از مدیران اجرایی، موافق سیاست خصوصی‌سازی در ورزش هستند و ۸۱ درصد از مدیران باشگاه‌ها در عمل خصوصی‌سازی را تجربه کرده‌اند و درباره این موضوع توافق نظر دارند (رضوی، ۲۰۰۴، ۲۲). حال با توجه ادبیات پژوهش، تأکید مطالعات بر نقش و اهمیت ورزش همگانی بر توسعه سلامتی جامعه، اثرات جامعه سالم بر پیشرفت کشور، اینکه توسعه ورزش همگانی به تنهایی از عهده دولت‌ها بر نمی‌آید؛ نیاز به مشارکت بخش خصوصی در این زمینه احساس می‌شود و این مشارکت به گفته مسئولان ورزشی کشور، ضعیف گزارش شده است و همچنین در راستای توسعه یافته‌های قبلی در زمینه سرمایه‌گذاری در توسعه ورزش همگانی در دیدگاهی کلان‌تر در مقایسه با تحقیقات پیشین، محقق به دنبال شناسایی شاخص‌های راهبردی مؤثر بر توسعه ورزش همگانی کشور از طریق مشارکت بخش خصوصی و ارائه مدل کاربردی است. او سؤال خود را به این صورت مطرح می‌کند که شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور کدام‌اند؟

### روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از حیث شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع کیفی و از لحاظ روش تحلیل در زمره پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی بود که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری همه خبرگان علمی و تجربی در حوزه ورزش همگانی کشور یعنی مسئولان با سابقه وزارت ورزش و جوانان، مسئولان فدراسیون ورزش‌های همگانی، اساتید دانشگاه و فعالان بخش خصوصی بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و دردسترس بود که با ۲۷ نفر مصاحبه انجام شد که اشباع اطلاعات به دست آمد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره یک ارائه شده است.



جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1- Demographic characteristics of the interviewees

درصد فراوانی Frequency percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	مشخصه Characteristic
37.03	10	استاد دانشگاه Professor	سمت سازمانی Organization level
18.51	5	وزارت Ministry	
14.81	4	فدراسیون Federation	
29.62	8	سرمایه‌گذار investor	مدرک تحصیلی Degree of education
59.26	16	دکتری P.H.D	
22.22	6	کارشناسی ارشد MSc	
18.52	5	کارشناسی BS	تأهل Marital status
7.41	2	مجرد Single	
92.59	25	متأهل married	سن Age
33.33	9	45-50	
44.44	12	51-55	
22.23	6	56-60	جنسیت Gender
11.11	3	مرد Mans	
88.89	24	زن Female	سابقه کار Work experience
14.81	4	Less than 10 years	
66.67	18	10-15 years	
18.52	5	More than 15 years	

جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. پژوهشگر، ابتدا سؤالات مصاحبه را در راستای هدف پژوهش تهیه کرد. بعد از انجام هماهنگی‌های لازم برای انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه، تمام مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر با خبرگان پژوهش تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. سپس مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده شد و کدگذاری آن‌ها آغاز شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد گلیزر (دسته‌بندی و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه عمیق و اکتشافی) (اسداللهی و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۱۸) در سه مرحله انجام شد: ۱- کدگذاری باز: در ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با توجه به مصاحبه با خبرگان دسته‌بندی شد. در این قسمت، تمام شاخص‌ها و معیارهایی آورده شد



که خبرگان به آن‌ها اشاره کردند. درضمن، مواردی آورده شد که در شاخص‌ها ارائه شد و به تغییر نیاز داشت، ۲- کدگذاری محوری: در این قسمت نیز هر مقوله با توجه به کدگذاری صورت گرفته در ابعاد مرتبط قرار داده شد و ۳- طبقه‌بندی: سپس هریک از ابعاد ارائه شده و مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل از مصاحبه‌ها کامل شدند؛ نظرهای خبرگان در این زمینه به صورت کامل در مقوله‌ها و نشانگرها گنجانده شد و درباره مقیاس اندازه‌گیری هر نشانگر نتیجه‌گیری شد. روایی کیفی داده‌ها با استفاده از فرمول محاسبه پایایی بازآزمون تأیید شد (جدول شماره دو).

$$\%100 * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در فاصله پنج‌روزه کدگذاری مجدد کرد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آن‌ها، جدول شماره دو به دست آمد.

جدول ۲- میزان درصد پایایی بازآزمون

Table 2- Percentage of open test reliability

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توفقات	پایایی بازآزمون (درصد)
Row	Interview title	Total number of codes	Number of agreements	Number of failures	Reliability of retest (percentage)
1	Q1	21	9	1	85.7
2	Q9	26	11	2	84.6
3	Q18	22	9	2	81.8
	کل	69	34	9	98.5
	Total				

همان‌گونه که در جدول ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی پنج‌روزه برابر با ۶۹، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۳۶ و تعداد کل عدم توفقات در این دو زمان برابر با ۹ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۹۸ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.



## نتایج

در فرایند اجرای مصاحبه، تمام گزاره‌های کلامی جمع‌آوری شده فهرست شد که در جدول شماره سه به‌همراه فراوانی مشاهده‌شده و کد مصاحبه‌شونده (Q) ارائه شده است.

جدول ۳- داده‌های جمع‌آوری‌شده در فرایند اجرای مصاحبه برای شناسایی راهبردهای مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی

**Table 3- Data collected in the interview process to identify strategies affecting private sector participation**

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	گزاره به‌دست آمده statement obtained	کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	گزاره به‌دست آمده statement obtained
Q1	کاهش دخالت دولت، کاهش بی‌ثباتی اقتصادی، کاهش محدودیت‌های قانونی برای مشارکت، شفافیت و حذف تبعیض و امتیاز در قراردادهای تحریم‌ها و وضعیت اقتصادی	Q15	حذف موانع اداری و مالی، حذف موانع امور بانکی و پرداخت اقساط، حذف موانع مربوط به تهیه مجوزهای اولیه فعالیت، بهبود نحوه برخورد و همکاری ادارات
Q2	کاهش ناپایداری اقتصادی، سیاسی و حقوقی، فضای پرریسک، همسوسازی قوانین، کاهش ضعف قراردادهای طراحی سیستم بانکی حامی توسعه، کاهش نفوذ نهادهای قدرتمند، پایبندی به تعهدات مشارکت، کاهش بی‌اعتمادی، کاهش ابهام در بازگشت سرمایه	Q16	رفع ساختار ضعیف سازمانی، افزایش شفافیت، توسعه ارتباطات جهت توافق برای منابع مالی، انسانی و مواد اولیه، تربیت تیم‌های تخصصی، تمرکز عملیاتی، مشخص کردن ریسک مشارکت، برنامه‌ریزی قوی برای سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و راهنمایی
Q3	تأمین مالی طرح‌ها، توسعه قالب قراردادی	Q17	کاهش محدودیت‌های زمانی در اجرای پروژه‌ها، حمایت اجتماعی
Q4	فراهم‌کردن بستر مناسب برای مشارکت، اعتماد به بخش خصوصی، تأمین مالی، کاهش هزینه‌های مشارکت، حذف مشکلات دریافت پروانه کار و مشارکت	Q18	حذف موانع اقتصادی، ارائه اطلاعات دقیق بازار سرمایه، اقدامات مدیریتی، قانونی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی و اجتماعی، حمایتی و تشویقی



ادامه جدول ۳- داده‌های جمع‌آوری شده در فرایند اجرای مصاحبه برای شناسایی راهبردهای مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی

**Table 3- Data collected in the interview process to identify strategies affecting private sector participation**

کد مصاحبه‌شونده	گزاره به‌دست آمده	کد مصاحبه‌شونده	گزاره به‌دست آمده
Interviewer code	statement obtained	Interviewer code	statement obtained
Q5	حمایت فردی و اجتماعی سرمایه‌گذار، بهبود وضعیت اقتصادی	Q19	حذف موانع اقتصادی، ارائه اطلاعات بازار سرمایه، حمایت قانونی، حقوقی و قانونی و ارائه مشوق
Q6	تهیه چارچوب قانونی، پشتیبانی سیاسی از مشارکت، ارائه مشوق‌های مالی و ظرفیت سازی	Q20	تدوین برنامه‌های هدفمند راهبردی، اعطای تسهیلات کمک‌کننده
Q7	ایجاد مراکز داده و اطلاعات پروژه‌ها، ایجاد مدیریت یکپارچه پروژه‌های توسعه‌ای، شفافیت نظام واگذاری پروژه‌ها، ثبات شرایط و امنیت سرمایه‌گذاری، اشراف مدیران پروژه به اصول و قواعد مشارکت، ایجاد سیستم کاربردی متمرکز گردآوری داده‌های پروژه‌ها	Q21	تنظیم قراردادهای شفاف و غیرمبهم، کاهش پیچیدگی فرایند مشارکت، بهبود مدیریت بخش دولتی در مشارکت، وضع قوانین و مقررات حمایتی، کاهش دشواری در تأمین منابع مالی و مواد اولیه، امکان پایبندی به قراردادهای مشارکت با تغییر دولت، نظارت کافی طرف دولتی، عادلانه کردن روند رسیدگی به شکایات
Q8	ظرفیت سازی برای حضور بخش خصوصی، رفع ابهامات در مشارکت‌ها، رفع سوء تفاهم‌های مالی	Q22	نیاز به اصلاحات اجرایی در فرایند مشارکت، حمایت قانونی
Q9	رفع مشکلات اقتصادی، حمایت سیاسی و قانونی	Q23	حمایت مادی و معنوی از بخش خصوصی، اعطای بورسیه و کمک‌هزینه‌های مشارکت

ادامه جدول ۳- داده‌های جمع‌آوری شده در فرایند اجرای مصاحبه برای شناسایی راهبردهای مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی

**Data collected in the interview process to identify strategies affecting -Table 3 private sector participation**

کد مصاحبه‌شونده	گزاره به‌دست آمده	کد مصاحبه‌شونده	گزاره به‌دست آمده
Interviewer code	statement obtained	Interviewer code	statement obtained
A10	تدوین برنامه بلند مدت در سامان‌دهی مشارکت‌ها، ارائه سیاست‌های کلی در واگذاری پروژه‌ها	Q24	بهبود فضای کسب‌وکار، وضع قوانین تضمین‌کننده سود کارگذار خصوصی، کاهش بروکراسی اداری
Q11	مناسب‌سازی ساختار دولتی در پذیرش مشارکت‌ها، نظارت و کنترل دقیق، تعهد زیاد در اجرا، پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، بهبود همکاری دستگاه‌های مختلف	Q25	بازگرداندن بخشی از هزینه‌های شرکت در مناقصه، وضوح اهداف و مسئولیت‌های طرفین مشارکت، تخصیص ریسک صحیح و منصفانه بین طرفین، مکانیسم روشن نظارت، پشتیبانی سیاسی از سرمایه‌گذار، مدیریت ریسک
Q12	ارتقای به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در جذب و بررسی انواع مشارکت‌ها، حمایت قانونی از مشارکت	Q26	مدیریت مالی و اقتصادی، بازاریابی و تبلیغاتی، اقدامات حمایتی و تشویقی، سیاسی، حقوقی و قانونی، فرهنگی و اجتماعی
Q13	حذف موانع حقوقی و ساختاری، حمایت اقتصادی	Q27	تضمین سودآوری، تضمین بازگشت سرمایه
Q14	حذف موانع بانکی، موانع دریافت مجوز، حذف مشکلات بیمه، بهبود نحوه برخورد در ادارات		

نتایج مصاحبه‌ها بعد از کدگذاری‌ها در جدول شماره چهار آورده شده است. در ستون اول این جدول به هر فرد کد q1 تا q27 (۲۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان) داده شد و در ستون دوم، فراوانی کدها قرار گرفته است و در ستون سوم گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان آورده شد. ستون چهارم به کدگذاری باز مربوط است و ستون آخر به کدگذاری محوری که شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور است، مربوط است.



جدول ۴- کدگذاری شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور مبتنی بر مصاحبه با خبرگان

Table 4- Coding of strategic indicators affecting private sector participation in the development of public sports in the country based on interviews with experts

کد مصاحبه شونده Interviewee code (q)	فراوانی Frequency	گزاره کلامی Verbal proposition	کد باز Open source	کد محوری Axial code
1,3,4,2,7,15, 14,19,21	9	تلاش مسئولان ورزش برای کاهش دخالت دولت در روند اجرایی پروژه‌های مشارکتی شفافیت و حذف تبعیض و امتیاز در نظام واگذاری قراردادهای حذف موانع مربوط به تهیه مجوزهای اولیه مشارکت بهبود نحوه برخورد و همکاری در ادارات کاهش ضعف و توسعه قالب قراردادهای کاهش پیچیدگی فرایندها و حذف مشکلات دریافت پروانه مشارکت تنظیم و عقد قراردادهای شفاف و غیرمبهم امکان پایبندی به قراردادهای مشارکت با تغییر دولت‌ها عدالت‌کردن روند رسیدگی به شکایات حذف مشکلات مربوط به بیمه پروژه‌های مشارکتی کاهش بروکراسی و رهندهای اداری	دخالت در اجرا Interference in execution شفافیت و تبعیض Transparency and discrimination موانع دریافت مجوزها Barriers to obtaining licenses رفتار اداری Administrative behavior قالب قرارداد Contract format صدور پروانه Issuance of license شفافیت قرارداد Transparency of the contract پایبندی Adherence شکایات Complaints بیمه و تضمین Insurance and guarantee بروکراسی Bureaucracy	راهبردهای اداری و رویه‌ای Administrative and procedural strategies
1,2,10,21	4	تلاش مسئولان ورزش برای کاهش محدودیت‌های قانونی برای مشارکت از طریق دولت تلاش مسئولان برای همسوسازی قوانین مربوط به مجوزها برای جلب مشارکت از طریق دولت تلاش مسئولان ورزش برای وضع قوانین و مقررات حمایتی در تمام طول مشارکت توسط دولت تلاش مسئولان ورزش برای وضع قوانین تضمین کننده بود کارگذار خصوصی	محدودیت Limitations همسوسازی Align حمایت Protection تضمین‌ها Guarantees	راهبردهای حقوقی و قانونی Juridical and legal strategies
7,19	2	ایجاد مراکز داده و اطلاعات پروژه‌ها ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه پروژه‌های توسعه‌ای ایجاد سیستم کاربردی متمرکز گردآوری داده‌های پروژه‌ها ارائه اطلاعات بازار سرمایه به مشارکت‌کننده‌ها	مراکز داده Data centers مدیریت داده Data management گردآوری داده Data collection توزیع داده Data distribution	راهبردهای اطلاعاتی و دانشی Information and knowledge strategies



ادامهٔ جدول ۴- کدگذاری شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور مبتنی بر مصاحبه با خبرگان

**Table 4- Coding of strategic indicators affecting private sector participation in the development of public sports in the country based on interviews with experts**

کد مصاحبه شونده Interviewee code (q)	فراوانی Frequency	گزاره کلامی Verbal proposition	کد باز Open source	کد محوری Axial code
16,4	2	تمرکز عملیاتی (تعیین تکلیف و الویت‌بندی طرح‌ها) برای اجرای طرح‌های مشارکتی فراهم‌کردن بستر مناسب عملیاتی (در اختیار قرار دادن ناپز، مصالح و تجهیزات موردنیاز) برای شروع مشارکت تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مشترک و تعیین سهم و وظایف طرفین در پروژه‌ها	تمرکز Focus بستر Bed تقسیم کار Division of labor	راهبردهای عملیاتی و اجرایی Operational and executive strategies
3,8,21	3	بررسی و پیشنهاد روش‌های متنوع تأمین مالی طرح‌ها و پروژه‌های مشارکتی تسهیل در شرایط تأمین منابع مالی و مواد اولیه شفافیت در صورت‌های مالی با هدف ایجاد انگیزه برای افزایش کیفیت قراردادهای و رفع سوءتفاهم‌های مالی حین مشارکت	تأمین supply مساعده Aid شفافیت مالی Financial transparency	راهبردهای مالی Financial strategies
4,2,11,23	4	همکاری مسئولان ورزش با بانک‌های حامی تولید برای ارائه مشوق‌های تسهیلاتی به بخش خصوصی تلاش مسئولان ورزش برای کاهش نفوذ نهادهای قدرتمند در واگذاری پروژه‌های مشارکتی اعطای بورسیه و کمک هزینه‌های مشارکت تلاش مسئولان ورزش برای ایجاد فرهنگ پشتیبانی سیاسی از سرمایه‌گذار تلاش مسئولان ورزش برای توسعه فرهنگ پایبندی به تعهدات مشارکت در طرفین اعتماد مسئولان ورزش و دولت به توانمندی بخش خصوصی حمایت مادی و معنوی مسئولان و دولت از بخش خصوصی طی مشارکت	تسهیلاتی Facilities کاهش نفوذ Reduce penetration کمک‌هزینه Allowance فرهنگ‌سازی Culture building پایبندی Adherence اعتماد Trust حمایت Protection	راهبردهای حمایتی، فرهنگی و پشتیبانی patronage, cultural and support strategies
16,7,17,20,25,40	6	تلاش مسئولان ورزش برای برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری برای توجیه بخش خصوصی به مشارکت کاهش محدودیت‌های زمانی در دریافت مجوز و اجرای پروژه‌ها از طریق تخصیص به‌موقع منابع و برقراری نظم تدوین برنامه‌های هدفمند راهبردی و بین‌سازمانی به‌منظور جذب بخش خصوصی به مشارکت اشراف مدیران پروژه بر اصول و قواعد مشارکت سازمان‌دهی و تعیین تکلیف مشارکت‌های الویت‌دار و در دست اجرا فازبندی، پیاده‌سازی و اجرای طرح‌های مشارکتی و مدیریت عملکرد	سیاست‌گذاری policy نظم‌دهی Order برنامه راهبردی Strategic plan تخصص Expertise سازمان‌دهی Organizing اجرا Performance	راهبردهای مدیریتی و برنامه‌ریزی Management and planning strategies





ادامهٔ جدول ۴- کدگذاری شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور مبتنی بر مصاحبه با خبرگان

**Table 4- Coding of strategic indicators affecting private sector participation in the development of public sports in the country based on interviews with experts**

کد مصاحبه شونده Interviewee code (g)	فراوانی Frequency	گزاره کلامی Verbal proposition	کد باز Open source	کد محوری Axial code
11,21,25	3	نظارت کافی و به‌موقع طرف دولتی از طرح‌های مشارکتی ایجاد مکانیسم روشن نظارتی در حین مشارکت برای بخش خصوصی	نظارت Monitoring مکانیسم Mechanism کنترل Control	راهبردهای نظارتی و کنترلی Regulatory and control strategies
1,16,2,7,19, 11,13,10,20	10	پیگیری مسئولان ورزش برای حذف موانع توسعه اقتصادی بخش خصوصی از طریق دولت و مجلس بهبود فضای کسب‌وکار و کاهش ابهام در بازگشت سرمایه و تضمین سود آوری مشخص کردن ریسک مشارکت و تخصیص ریسک صحیح و منصفانه بین طرفین افزایش امنیت سرمایه‌گذاری با اعطای تسهیلات کمک‌کننده بازگرداندن بخشی از هزینه‌های شرکت در مناقصه	ثبات اقتصادی Economic stability بازگشت سرمایه Return on investment تخصیص ریسک Risk allocation امنیت Security هزینه مناقصه Tender cost	راهبردهای اقتصادی Economic strategies
16,11,25,26, 13,18	6	توسعه ارتباطات درون‌سازمانی به‌منظور توافق برای منابع مالی بین طرفین وضوح اهداف و مسئولیت‌های طرفین مشارکت مناسب‌سازی ساختار دولتی در پذیرش مشارکت‌ها تعهد و پاسخ‌گویی به‌موقع در اجرای طرح‌های مشارکت همانگی بین‌بخشی برای بهبود همکاری دستگاه‌های مختلف در کمک به اجرای طرح‌های مشارکتی به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در جذب و بررسی انواع مشارکت‌ها، اجرا و نظارت بر مشارکت	ارتباطات Connections اهداف Targets ساختار Structure پاسخ‌گویی Responsiveness همانگی Coordination منابع انسانی Human resources	راهبردهای سازمان‌دهی و همانگی Organizational and coordination strategies

تحلیل داده‌های مصاحبه و نتایج حاصل از دسته‌بندی و کدگذاری داده‌ها نشان داد که شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور از دیدگاه خبرگان،



با ۵۲ گویه در ۱۰ دسته کلی قرار گرفتند: شاخص‌های راهبردی اداری و رویه‌ای (یازده گویه)، حقوقی و قانونی (چهار گویه)، اطلاعاتی و دانشی (چهار گویه)، عملیاتی و اجرایی (سه گویه)، مالی (سه گویه)، حمایتی، فرهنگی و پشتیبانی (هفت گویه)، مدیریتی و برنامه‌ریزی (شش گویه)، نظارتی و کنترلی (سه گویه)، اقتصادی (پنج گویه) و سازمان‌دهی و هماهنگی (شش گویه).

### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه ورزش‌های همگانی در وضعیتی که بی‌حرکی، مشکلات و بیماری‌های ناشی از زندگی شهری، سلامتی بسیاری از شهروندان را تهدید می‌کند، می‌تواند راه‌حلی برای کاهش مشکلات ناشی از زندگی شهری باشد (عصاره دزفولی و همکاران، ۲۰۱۸، ۶۳). یافته‌ها نشان داد، شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور عبارت‌اند از: راهبردهای اداری و رویه‌ای، راهبردهای حقوقی و قانونی، راهبردهای اطلاعاتی و دانشی، راهبردهای عملیاتی و اجرایی، راهبردهای مالی، راهبردهای حمایتی، فرهنگی و پشتیبانی، راهبردهای مدیریتی و برنامه‌ریزی، راهبردهای نظارتی و کنترلی، راهبردهای اقتصادی و راهبردهای سازمان‌دهی و هماهنگی. این یافته‌ها با بخشی از یافته‌های مطالعات اسکندری و همکاران (۲۰۲۰)، اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰)، حالول<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، میرمعزی و صبحیه (۲۰۱۹)، زارعیان و همکاران (۲۰۱۸)، صدقی و همکاران (۲۰۱۸)، سوزن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، محمدنژاد پناهی (۲۰۱۶)، صادقی و همکاران (۲۰۱۶) و صادقی شاهدانی (۲۰۱۲) همسوست.

یافته‌ها نشان داد، راهبردهای حقوقی و قانونی مطرح‌شده توسط خبرگان عبارت‌اند از: کاهش محدودیت‌های قانونی برای مشارکت، همسوسازی قوانین برای جلب مشارکت، وضع قوانین و مقررات حمایتی و وضع قوانین تضمین‌کننده سود کارگذار خصوصی. این یافته‌ها با بخشی از یافته‌های پژوهش‌های صادقی شاهدانی (۲۰۱۲)، امیری و همکاران (۲۰۱۲)، خسروی‌زاده (۲۰۱۵)، صادقی و همکاران (۲۰۱۶)، سوزن (۲۰۱۷)، میرمعزی و صبحیه (۲۰۱۹) و حالول (۲۰۲۰) همسوست. حالول (۲۰۲۰) و سوزن (۲۰۱۷) در مطالعات خود ضعف قوانین و کمبود قوانین حمایتی از بخش‌های خصوصی در پروژه‌ها را یکی از علل واردنشدن آن‌ها به سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی مطرح کردند. صادقی شاهدانی (۲۰۱۲) حل‌کردن محدودیت‌های قانونی را بر سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی در پروژه‌های دولتی اثرگذار دانست. میرمعزی و صبحیه (۲۰۱۹) به نقش ناهسویی قوانین دولتی در

1. Hellowell
2. Sozan



جلب مشارکت بخش خصوصی اشاره کردند؛ صادقی و همکاران (۲۰۱۶) نقش قوانین مبنی بر ضمانت سود سرمایه‌گذاری کارگزاری‌های خصوصی را تأیید کردند. خسروی‌زاده (۲۰۱۵) و امیری و همکاران (۲۰۱۲) نیز نقش عوامل حقوقی و قانونی را در سهولت ورود بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دولتی با هدف توسعه را تأیید کردند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های ورزشی دولتی باید برای برطرف کردن محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر اقدام کنند و با این کار حمایت خود را از سرمایه‌گذاران این بخش افزایش دهند.

یافته‌ها نشان داد، راهبرد اطلاعاتی و دانشی شامل ایجاد مراکز داده و اطلاعات پروژه‌ها، ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه پروژه‌های توسعه‌ای، ایجاد سیستم کاربردی متمرکز گردآوری داده‌های پروژه‌ها و ارائه اطلاعات بازار سرمایه به مشارکت‌کننده‌ها است که با نتایج تحقیقات زارعیان و همکاران (۲۰۱۸)، صفری و احمدی (۲۰۱۸) و خسروی‌زاده (۲۰۱۵) همسوست؛ بدین صورت که در این تحقیقات نیز اثرات مدیریت داده‌ها و یکپارچه‌سازی اطلاعات مربوط به پروژه‌های زیرساختی، هزینه‌ها، زمان، تخمین بازگشت سود و مدت مشارکت که باید شفاف و تعیین‌شده باشد و همچنین وجود اطلاعات مربوط به میزان سرمایه موردنیاز و بازار مرتبط تأیید شده است. زارعیان و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی الگوی مشارکت عمومی-خصوصی در توسعه شهری تهران» دریافتند که عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی الگوی مشارکت عمومی و خصوصی عبارت‌اند از: ایجاد مراکز داده و اطلاعات پروژه‌ها و ایجاد مدیریت یکپارچه پروژه‌های توسعه شهری. خسروی‌زاده و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان مرکزی» انجام دادند. نتایج نشان داد، سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان با موانع اطلاعاتی و بازار سرمایه مواجه است؛ بنابراین می‌توان با یافتن راهکارهایی برای حل این موانع و مشکلات، موجب سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش شد که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شده است، بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های دولتی در ورزش کشور به بانک اطلاعاتی جامع درباره پروژه‌های نیازمند سرمایه‌گذاری و ورود بخش خصوصی نیاز دارند تا در آن بتوان براساس اطلاعات موجود درباره میزان ریسک سرمایه‌گذاری به‌منظور ترغیب بخش خصوصی را برآورد کرد و در اختیار آنان گذاشت تا با اطمینان بیشتر به آینده سرمایه‌گذاری و بازگشت سرمایه خود، مشارکت کنند.

یافته‌ها نشان داد، راهبرد عملیاتی و اجرایی شامل تمرکز عملیاتی بر اجرای طرح‌های مشارکتی، فراهم کردن بستر مناسب عملیاتی برای مشارکت بخش خصوصی و اصلاح و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مشترک در پروژه‌ها است که با یافته‌های پژوهش‌های اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) و سوزن



(۲۰۱۷) همسوست. اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) چالش‌های مشارکت عمومی-خصوصی در ساخت و تجهیز بیمارستان را فراهم‌نبودن بستر مشارکت عمومی-خصوصی و اعتماد کم به بخش خصوصی مطرح کردند که یافته پژوهش حاضر درباره فراهم کردن بستر مناسب عملیاتی به‌منظور مشارکت بخش خصوصی و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مشترک در پروژه‌ها را تأیید کرد. همچنین سوزن (۲۰۱۷) اصلاحات اجرایی در دولت را مهم‌ترین راه برای توسعه و پیشرفت ورزش لهستان از طریق جلب مشارکت بخش خصوصی عنوان کرد که یافته پژوهش حاضر درباره اصلاح و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مشترک در پروژه‌ها را تأیید کرد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های دولتی نیازمند به مشارکت بخش خصوصی در ورزش، می‌توانند با ایجاد راهبردهای عملیاتی و اجرایی و بسترسازی و کمک به بخش خصوصی برای ایجاد انگیزه به‌منظور ورود به سرمایه‌گذاری مشارکتی، اقدام کنند.

یافته‌ها نشان داد، راهبرد مالی به‌دست‌آمده در تحلیل مصاحبه شامل تأمین مالی به‌موقع طرح‌های مشارکتی، کاهش دشواری در تأمین منابع مالی و مواد اولیه و رفع سوءتفاهم‌های مالی حین مشارکت بود که یافته‌های مشترک مطالعات پیشین نیز این نتایج را تأیید کرد. محققان در پژوهش‌های خود به نقش تأمین مالی به‌موقع و کافی طرح‌های مشارکتی (اسکندری و همکاران، ۲۰۲۰)، ارائه مشوق‌های مالی به سرمایه‌گذاران به‌منظور مشارکت (اسدی پیری و همکاران، ۲۰۱۸)، اثر شفافیت مالی و رفع سوءتفاهم‌های مالی در قراردادهای (نصر اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۸)، تأثیر وضعیت اقتصادی و درآمد مالی مشخص شده حاصل از پروژه‌ها (حیدری و اسداللهی، ۲۰۲۱؛ کشاورز و همکاران، ۲۰۱۶) و نقش دشواری تأمین منابع مالی پروژه‌ها (حالول، ۲۰۲۰) بر میزان مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی را بررسی و تأیید کردند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های دولتی قبل از واگذاری پروژه‌های مشارکتی در بخش ورزش باید برآورد احتمالی از میزان منابع مالی موردنیاز داشته باشند؛ این اطلاعات را در اختیار بخش خصوصی قرار دهند و در قراردادهای سهم منابع مالی برای هر طرف در زمان‌های توافق شده مشخص و قید شود تا بر مبنای نظرهای سرمایه‌گذاران، این راهبرد بتواند برای حضور مجدد آن‌ها انگیزه ایجاد کند.

یافته‌ها نشان داد، راهبردهای حمایتی، فرهنگی و پشتیبانی شناسایی شده شامل طراحی سیستم بانکی حامی بخش خصوصی، کاهش نفوذ نهادهای قدرتمند بر جلب مشارکت بخش خصوصی، اعطای بورسیه و کمک‌هزینه‌های مشارکت، ایجاد فرهنگ پشتیبانی سیاسی از سرمایه‌گذار، توسعه فرهنگ پایبندی به تعهدات مشارکت، اعتماد به بخش خصوص و حمایت مادی و معنوی از بخش خصوصی است. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش اعتمادیان و همکاران (۲۰۲۰) درباره تأیید نقش اعتماد کم به



بخش خصوصی در بهره‌گیری از فرصت‌های مشارکت، مطالعه میرمعزی و صبحیه (۲۰۱۹) در زمینه تأیید اثر حمایت سیستم بانکی، نفوذ نهادهای قدرتمند و وابستگان آن‌ها در جذب پروژه‌های مشارکتی و نبود حمایت و پایبندی به تعهدات مشارکت در طرف دولتی بر جلب نظر سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، پژوهش‌های اسدی پیری و همکاران (۲۰۱۸) و عرب و همکاران (۲۰۱۶) درباره تأیید رابطه بین پشتیبانی سیاسی از بخش خصوصی برای ترغیب آنان به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی، مطالعات کشاورز و همکاران (۲۰۱۶) و خسروی‌زاده (۲۰۱۵) در زمینه تأیید نقش تشویق و حمایت دولت از سرمایه‌گذاران در طول مشارکت بر ایجاد انگیزه در آنان به‌منظور تکرار مشارکت و پژوهش برجسگارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) درباره تأیید اثر حمایت از بخش خصوصی و قراردادهای مشارکتی بر ترغیب سرمایه‌گذاران به مشارکت، همسوست.

دسته‌بندی و کدگذاری داده‌های مصاحبه نشان داد، راهبردهای مدیریتی و برنامه‌ریزی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی قوی برای سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و راهنمایی، کاهش محدودیت‌های زمانی در اجرای پروژه‌ها، تدوین برنامه‌های هدفمند راهبردی، اشراف مدیران پروژه به اصول و قواعد مشارکت، تدوین برنامه بلندمدت برای سامان‌دهی مشارکت‌ها و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد که با یافته‌های تحقیقات پیشین همسوست. در این زمینه، ماکاتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به تأیید نقش نظام موفق مدیریت عملکرد برای جذب سرمایه‌گذاران خارجی، مایک وید<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) و آقایی (۲۰۰۶) به تأیید اثر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی توسعه‌ای، زارعیان و همکاران (۲۰۱۸) به تأیید نقش تخصص مدیران دولتی در تعریف پروژه‌های توسعه‌ای و جذب سرمایه‌گذار، کشاورز و همکاران (۲۰۱۶) به اهمیت مدیریت در جذب سرمایه‌گذاران و ارتباط مؤثر با بخش خصوصی و مهدی‌زاده و اندام (۲۰۱۴) به تأیید نقش برنامه‌های زمانی موردتوافق دو طرف برای شروع و پایان پروژه در جلب نظر سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای مشارکت در پروژه‌های عمرانی پرداختند؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت، راهبرد مناسب مدیریتی و برنامه‌ریزی در شروع و اجرای پروژه‌های مشارکتی با بخش خصوصی، درک سرمایه‌گذار توسط مدیران دولتی به نسبت حجم پروژه در تعیین زمان اتمام پروژه و حذف تنگناهای زمانی در برنامه‌ریزی‌هایی که مدیران دولتی دارند، می‌توانند بخش خصوصی را به سرمایه‌گذاری در بخش ورزش همگانی ترغیب کنند.

1. Berjsgard
2. Makoto
3. Mike.Weed



یافته‌های پژوهش نشان داد، راهبردهای نظارتی و کنترلی شامل نظارت کافی و به‌موقع طرف دولتی در مراحل مختلف پیشرفت پروژه، ایجاد سازوکار روشن نظارتی و کنترل دقیق و مرحله‌ای در مشارکت‌ها و مرتفع کردن مشکلات به‌وجودآمده در مسیر مشارکت‌اند که با یافته‌های پژوهش‌های عرب و همکاران (۲۰۱۶)، حالوول (۲۰۲۰) و ماکاتو (۲۰۱۹) همسوست. عرب و همکاران (۲۰۱۶) نقش سازوکار روشن نظارت و حل اختلاف بین طرف‌های دولتی و خصوصی را در جلب مشارکت بخش خصوصی برای احداث، تجهیز و بهره‌برداری بیمارستان‌ها تأیید کردند. همچنین حالوول (۲۰۲۰) نظارت ناکافی طرف دولتی را یکی از چالش‌های مشارکت‌های دولتی و خصوصی در تحویل مراقبت‌های بهداشتی در جنوب صحرای آفریقا شناسایی کرد. ماکاتو (۲۰۱۹) نیز نشان داد که نظارت و کنترل ضعیف و تعهد کم به اجرای پروژه‌ها، جزو تهدیدهای توسعه ورزش آفریقای جنوبی است؛ بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مسئولان دولتی دخیل در اجرای پروژه‌های مشارکتی، به‌صورت مستمر باید بر روند اجرایی پروژه‌ها نظارت و کنترل مؤثر داشته باشند؛ خود را در کنار بخش خصوصی قرار دهند و نه در مقابل آن‌ها؛ به‌موقع بتوانند مشکلات به‌وجودآمده برای طرف خصوصی در اجرای و پیشبرد پروژه را درک کنند و تدابیر اصلاحی برای آن به کار گیرند تا طرف خصوصی با اطمینان تمرکز خود را به کیفیت اجرای پروژه معطوف کند.

یافته‌ها نشان داد، راهبردهای اقتصادی عبارت‌اند از: تلاش برای کاهش بی‌ثباتی اقتصادی و حذف موانع اقتصادی، بهبود فضای کسب‌وکار و کاهش ابهام در بازگشت سرمایه و تضمین سودآوری، مشخص کردن ریسک مشارکت و تخصیص ریسک صحیح و منصفانه بین طرفین، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری با اعطای تسهیلات کمک‌کننده و بازگرداندن بخشی از هزینه‌های شرکت در مناقصه (در مواردی که مشارکت‌کننده برنده مناقصه در آن پروژه نیست) است. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های سوزن (۲۰۱۷)، میرمعزی و صبحیه (۲۰۱۹)، زارعیان و همکاران (۲۰۱۸)، صفری و احمدی (۲۰۱۸)، عرب و همکاران (۲۰۱۶)، ربیع‌زاده و جهان‌بخش (۲۰۱۶)، صادقی (۲۰۱۶)، خسروی‌زاده (۲۰۱۵)، صادقی شاهدانی (۲۰۱۲)، امیری (۲۰۱۲)، نظری و عسگری‌نژاد (۲۰۱۱) و آقایی (۲۰۰۶) همسوست؛ به این صورت که تمامی محققان در مطالعات خود نقش ثبات وضعیت اقتصادی، کاهش ریسک و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی در فضای کسب‌وکار را بر ترغیب بخش خصوصی به مشارکت در طرح‌های اجرایی دولتی مؤثر دانسته‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دولت و مسئولان دولتی برای جذب سرمایه‌های بخش خصوصی و ترغیب آنان به مشارکت در توسعه ورزش همگانی، باید تا حد امکان فضای مناسبی را برای ورود بخش خصوصی فراهم آورند تا

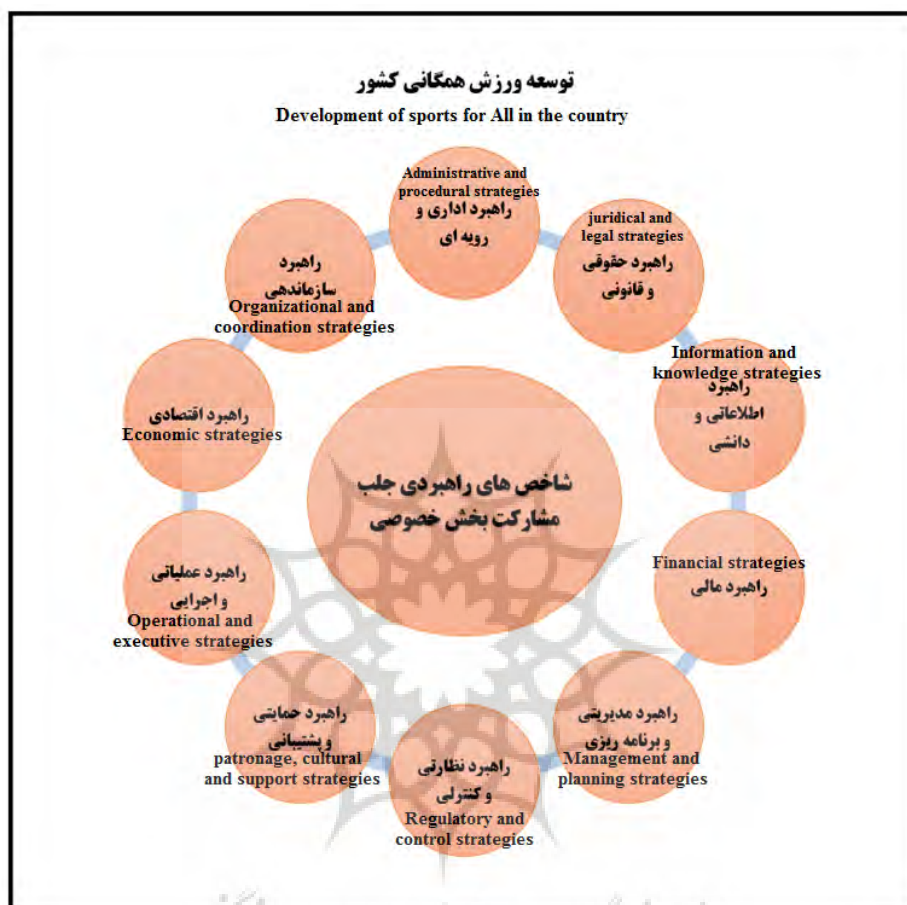


ریسک سرمایه‌گذاری‌های آنان با توجه به وضعیت اقتصادی کاهش یابد و همچنین بخش خصوصی از بازگشت سرمایه خود اطمینان حاصل کند.

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه نشان داد، راهبردهای سازمان‌دهی و هماهنگی عبارت‌اند از: توسعه ارتباطات درون‌سازمانی به‌منظور توافق برای منابع مالی، وضوح اهداف و مسئولیت‌های طرفین مشارکت، مناسب‌سازی ساختار دولتی در پذیرش مشارکت‌ها، تعهد و پاسخ‌گویی زیاد در اجرا برای جلب مشارکت بخش خصوصی، هماهنگی بین‌بخشی به‌منظور بهبود همکاری دستگاه‌های مختلف و ارتقای به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در جذب و بررسی انواع مشارکت‌ها. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات عرب و همکاران (۲۰۱۶)، ماکاتو (۲۰۱۹) و گوسلین (۲۰۱۶) همسوست. عرب و همکاران (۲۰۱۶) وضوح اهداف و مسئولیت‌های طرفین در قراردادها و مشارکت‌های بین بخش دولتی و خصوصی را به‌عنوان یکی از معیارهای مهم در جلب مشارکت بخش خصوصی در احداث، تجهیز و بهره‌برداری بیمارستان‌ها شناسایی کردند که بر یافته پژوهش حاضر در این زمینه صحت گذاشته است. ماکاتو (۲۰۱۹) نشان داد که ساختار نامناسب بخش اجرایی دولت، تعهد کم به اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های تدوین‌شده در طرح‌های مشارکتی و همکاری دستگاه‌های مختلف با وزارت ورزش و تفریحات، بر توسعه ورزش آفریقای جنوبی از طریق بهره‌گیری از سرمایه بخش خصوصی مؤثرند. گوسلین (۲۰۱۶) نیز به تأیید نقش مدیریت و سازمان‌دهی نیروی انسانی در داخل و خارج سازمان در راهبرد توسعه ورزش مجارستان پرداخت و اهمیت سازمان‌دهی سرمایه‌های سرگردان بخش خصوصی را بر توسعه ورزش مؤثر دانست؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نیازمندی اجرای پروژه‌های توسعه‌ای در بخش ورزش همگانی و حضور بخش خصوصی و سرمایه‌های آنان نمی‌تواند راهگشای برنامه‌های توسعه‌ای باشد؛ بلکه در این زمینه، علاوه بر پروژه‌های در انتظار و سرمایه‌گذاران بالقوه، به همت و درایت مسئولان ورزش در سازمان‌دهی منابع درون‌سازمانی به همراه ظرفیت بخش خصوصی برای جذب و واگذاری پروژه‌ها به آنان نیاز است تا شاهد توسعه ورزش همگانی در کشور باشیم.

طبق یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی مفهومی شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور در شکل شماره یک نشان داده شده است. براساس این الگو، مدیران و مسئولان ورزش همگانی کشور در همه نهادها می‌توانند با پیاده‌سازی راهبردهای شناسایی‌شده در راستای جلب مشارکت بخش خصوصی گام بردارند و زمینه توسعه ورزش همگانی در کشور را فراهم کنند.





شکل ۱- الگوی شاخص های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور

**Figure 1- Model of strategic indicators effective in attracting private sector participation in the development of sport for all**

هر پژوهش با محدودیت‌هایی همراه است که توجه به آن‌ها می‌تواند به توسعه یافته‌ها در تحقیقات آینده کمک کند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر داده‌ها فقط در زمینه توسعه ورزش همگانی جمع‌آوری شده است، در تعمیم نتایج پژوهش به سایر حوزه‌های ورزش نظیر ورزش حرفه‌ای و قهرمانی یا تربیتی باید احتیاط شود. مشکلات ناشی از دسترسی به جامعه و نمونه پژوهش و همکاری نکردن بعضی از افراد در تکمیل و پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه، یکی دیگر از



محدودیت‌های تحقیق حاضر بود. اگر چه در تحقیق حاضر به‌هیچ‌عنوان نام افراد در پرسش‌نامه ذکر نشد، اما ممکن است پاره‌ای از ملاحظات و احساسات مثبت و منفی افراد بر پاسخ‌گویی آن‌ها تأثیر گذاشته باشد. یکی از مزیت‌های مصاحبه، گردآوری اطلاعات و داده‌های غنی از متن پدیده مطالعه‌شده است، اما همین مزیت خود باعث ایجاد محدودیت‌های دیگری می‌شود. مصاحبه بسیار وقت‌گیر بوده؛ انجام مراحل آن نیازمند دقت و حوصله زیادی است؛ امکان مصاحبه با نمونه‌های متعدد وجود ندارد؛ امکان تعمیم نتایج در مصاحبه زیاد نیست و هنگام تعمیم نتایج باید بسیار دقت کرد؛ انجام مصاحبه به اختصاص هزینه‌های بسیار نیاز دارد و مصاحبه دارای محیط بسیار واکنشی است که دارای تعصباتی از طرف مصاحبه‌گر (حالت ظاهری، شیوه بیان، انتظارات، و سبک مصاحبه) و مصاحبه‌شونده (واکنش به مکان ساختگی تحقیق، قبول نقش مصاحبه‌شوندگی، تعصب پذیرش اجتماعی و...) است. اجرای مصاحبه‌ها و گرفتن وقت برای انجام آن، از دیگر محدودیت‌های تحقیق بود. معمولاً برداشتی که مصاحبه‌شوندگان از مصاحبه دارند، این است که اجرای مصاحبه زمان‌بر است؛ بنابراین بعضی از افرادی که از آن‌ها درخواست می‌شود در مصاحبه شرکت کنند، با استناد به این موضوع از همکاری اجتناب می‌ورزند.

با توجه به محدودیت‌ها و یافته‌های تحقیق، در ادامه راهکارهای اجرایی لازم به مدیران و مسئولان ستادی ورزش کشور پیشنهاد می‌شود؛ به این صورت که مدیران و مسئولان ورزش می‌توانند با پیاده‌سازی راهبرد اداری و رویه‌ای از طریق تلاش برای کاهش دخالت دولت در روند اجرایی پروژه‌های مشارکتی، ایجاد شفافیت و حذف تبعیض و امتیاز در نظام واگذاری قراردادهای مشارکت، اعمال اصول قانونی در قراردادهای با هدف تأمین منافع کارفرما و پیمانکاران ورزشی یا سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، حذف موانع مربوط به تهیه مجوزهای اولیه مشارکت، بهبود نحوه برخورد و همکاری در ادارات، کاهش پیچیدگی فرایندها و حذف مشکلات در تنظیم قراردادهای شفاف و کاهش بروکراسی اداری در روند واگذاری پروژه‌های مشارکتی، بخش خصوصی را به مشارکت در پروژه‌های زیر ساختی ورزش همگانی ترغیب کنند. همچنین مدیران و مسئولان ورزش با استفاده از راهبردهای حقوقی و قانونی، از طریق تلاش و پیگیری برای کاهش محدودیت‌های قانونی به‌منظور مشارکت، همسوسازی قوانین در جهت جلب مشارکت، وضع قوانین و مقررات حمایتی با ارائه لایحه‌های لازم به کمیسیون مربوط در مجلس شورای اسلامی اقدام کنند. با ایجاد مراکز داده و اطلاعات پروژه‌های مشارکتی موجود، مدیران و مسئولان ورزش اطلاعات لازم برای میزان سرمایه‌گذاری، مدت مشارکت و سوابق مشارکت را در اختیار بخش خصوصی قرار دهند تا این بخش بتواند براساس این اطلاعات راحت‌تر درباره مشارکت یا تکرار مشارکت تصمیم بگیرد. با تمرکز و الویت‌بندی طرح‌های مشارکتی در حال اجرا و فراهم کردن



ملزومات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم پروژه‌های مشارکتی بتوانند بخش خصوصی را از نظر عملیاتی حمایت کنند. مدیران و مسئولان ورزش با تأمین مالی به‌موقع طرح‌های مشارکتی، کاهش دشواری در تأمین منابع مالی و مواد اولیه و شفافیت مالی حین مشارکت که به سوابق مثبت در ذهن بخش خصوصی منجر می‌شود، زمینه تکرار مشارکت بخش خصوصی را فراهم کنند. مدیران و مسئولان ورزش با رایزنی‌های لازم با سیستم بانکی کشور و ایجاد فضای مطمئن تسهیلاتی، به دریافت فرصت‌های تسهیلاتی کم‌بهره برای ترغیب بخش خصوصی به‌منظور حضور در عرصه ورزش اقدام کنند. با توجه به شناسایی راهبردهای مدیریتی و برنامه‌ریزی، مدیران و مسئولان ورزش با سیاست‌گذاری‌های حمایتی از بخش خصوصی به برنامه‌ریزی درازمدت برای بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی اقدام کنند و ضمن سازمان‌دهی تخصصی منابع و با نظارت و کنترل دقیق طرح‌های مشارکتی، خطاها را کاهش دهند تا از ریسک مشارکت کاسته شده و زمینه ترغیب بخش خصوصی به مشارکت فراهم شود. همچنین مسئولان ورزش کشور می‌توانند برای بهبود فضای کسب‌وکار، کاهش ابهام در بازگشت سرمایه و تضمین سود آوری، از طریق توسعه فرهنگ پرداختن به ورزش در جامعه و همچنین هدفمند کردن جلب مشارکت‌های بخش خصوصی متناسب با خدمات موردنیاز جامعه اقدام کنند تا پروژه‌هایی در دست اجرا قرار گیرد که نیاز فعلی و آینده جامعه است. مسئولان و مدیران ستادی ورزش کشور در حین مشارکت با بخش خصوصی باید با سازمان‌دهی منابع و وظایف و همچنین هماهنگی لازم بین بخش‌های دولتی و خصوصی از راه توسعه ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، با تعیین نمایندگان در هر بخش برای پیگیری امور در حین مشارکت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در جذب و بررسی انواع مشارکت‌ها و مسئولیت‌پذیری لازم در هر بخش برای اجرای تعهدات، زمینه تجربه مثبت برای ترغیب بخش خصوصی را فراهم کنند. درنهایت، با توجه به رتبه‌بندی به‌دست‌آمده در بین راهبردهای مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی و رتبه بالاتر راهبرد اداری و رویه‌ای در مقایسه با سایر راهبردها پیشنهاد می‌شود، مسئولان و دست‌اندرکاران دولتی برای افزایش جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی، به‌ترتیب رتبه‌ها عمل کنند تا بتوان در این زمینه گام‌های مؤثری را برداشت. با توجه به برآزش مطلوب مدل راهبردهای مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی، پیشنهاد می‌شود که مسئولان دولتی و متولی ورزش از مدل پژوهش حاضر بهره لازم را در این زمینه ببرند و در برنامه‌ریزی‌های راهبردی آینده درباره بهره‌گیری از بخش خصوصی، در پروژه‌های توسعه‌ای خود از آن استفاده کنند.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان نتیجه گرفت که نقش و اهمیت اجرای پروژه‌های مختلف عمرانی زیرساختی چون استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی و تخصیص اعتبار لازم برای تکمیل پروژه‌های



نیمه‌تمام در رشد و توسعه ورزش کشور، بر کسی پوشیده نیست. از آنجاکه دولت‌ها به دنبال ارائه خدمات کارا تر و با کیفیت بهتر هستند، همواره تدابیر ویژه‌ای را در راستای تسهیل و تسریع در اجرای پروژه‌های زیرساختی ورزش به کار می‌بندند. از سوی دیگر، بودجه و منابع مالی دولت‌ها کفاف سرمایه‌گذاری را به‌طور کامل نمی‌دهد؛ این در حالی است که ظرفیت‌های موجود کشور نیاز به بهره‌گیری از سرمایه، تخصص و نوآوری بخش خصوصی درباره اجرای پروژه‌های زیرساختی، به‌ویژه در توسعه ورزش همگانی را بیش‌ازپیش نمایان می‌کند. عامل انگیزشی دیگری که موجب می‌شود سازمان‌های دولتی به سمت اجرای پروژه‌های عمومی خصوصی بروند، این است که این سازمان‌ها نیازمند تأمین مالی بیشتری برای توسعه ورزش همگانی هستند. مشارکت عمومی-خصوصی را می‌توان به‌عنوان توافق‌نامه‌ای میان دولت و بخش‌های خصوصی تعریف کرد که ممکن است اپراتورها و تأمین‌کنندگان منابع مالی نظیر سیستم بانکی را نیز در بر بگیرد، که براساس آن بخش یا بخش‌های خصوصی بتوانند به ارائه خدمات عمومی هم‌راستا با اهداف ارائه خدمات دولت و اهداف سودآوری بخش خصوصی به‌نحوی اثربخش بپردازند که ریسک کافی به بخش خصوصی منتقل شود؛ بنابراین با توجه به رشد جمعیت، اقبال عمومی به پذیرفتن سبک زندگی فعال، کمبود منابع و امکانات زیرساختی کشور در ورزش همگانی و همچنین کاهش بودجه دولت در نتیجه مشکلات اقتصادی و...، نیاز بخش دولتی به ورود و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی بیش‌ازپیش برجسته می‌شود؛ این امر نیازمند ایجاد بستر مناسب در تمامی بخش‌های متناسب به دولت و فراهم‌آوردن انگیزاننده‌هایی چون تدوین مشوق‌های رفاهی، ارائه تسهیلات آسان و بدون مراحل سخت قانونی به سرمایه‌گذاران، معافیت یا تخفیف‌های مالیاتی، تحویل بلندمدت زمین، سند مالکیت، وام‌های بلندمدت و کم‌بهره و پرهیز از تشریفات اداری زائد و... و همچنین توجیه مناسب برای بازگشت سرمایه به‌منظور ترغیب بخش خصوصی است. یافته‌های پژوهش حاضر مبتنی بر شناسایی راهبردهای مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی می‌تواند راهگشای این امر باشد؛ از این‌رو امید است که مسئولان یافته‌های پژوهش را مدنظر قرار دهند و به کار برند.

## تشکر و قدردانی

از وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ورزش‌های همگانی، اساتید دانشگاه و تمامی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی که در جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش حاضر همکاری کردند، کمال تشکر و امتنان را داریم.



## References

1. Abedini, S., & Talebi, Sh. (2017). Socio-cultural factors related to the tendency of citizens to public sports in Khalkhal. *Journal of Applied Sociology*, 20(65), 131-144. (in Persian).
2. Aghaei, L. (2006). Investigating the participation of the private sector in the construction of sports facilities with emphasis on its consequences in the metropolis of Tehran. Paper presented at the First National Conference on the City and Sports, Tehran. (in Persian).
3. Amiri, M., Nairi, Sh., Saffari, M., & DelbariRagheb, F. (2012). Media and development of private sector participation in the sscountry's sports. *Communication Research*, 19(69), 9-38. (in Persian).
4. Arab, A., Munir Abbasi, A., & Dastiar, B. (2015). Investigating important criteria in attracting private sector participation in the construction, equipment and operation of hospitals using the public-private partnership model. *Hospital*, 15(2), 111-122. (in Persian).
5. AsadiPiri, Z., Bavi, S., Bajulvand, R., NorayiMotlagh, S., ImaniNasab, M.H., & Asadi, H. (2018). Patterns of "Public-Private Partnership" and their effect on intermediate hospital indicators: A critical review. *Health Management Quarterly*, 21(73), 89-105. (in Persian).
6. Asadollahi, E., Gholami Bidkhani, R., Jaghargh Mahian, A., & Yazdanian, M. (2020). *Research methods in physical education and sports (1<sup>st</sup> ed.)*. Mashhad: Book Tak Publications. (in Persian).
7. Azadi, N. (2017). Designing a strategic model of public sports in Mazandaran province. Paper presented at the 11<sup>th</sup> National Congress of Pioneers of Progress, Center for the Iranian Islamic Model of Progress, Tehran. (in Persian).
8. Berjsgard, N. A., & Augestad, P. (2018). Top pidrettsformelen-Olympiatoppen som alkymist, preliminary manuscript. *Telemark University College*, 5(3), 214-220.
9. Ehsani, M., Mohammadi, Z., & Eghbali, M. (2015). Investigating the reasons for sponsors' lack of support for women's professional sports in Isfahan. *Journal of Motor Science and Sports*, 12(1), 111-120. (in Persian).
10. Eskandari, M., TaqviFard, M.T., RaisiVanani, I., & GhaziNouri, S. (2020). Identify and prioritize public-private partnership indicators in Iran's water and wastewater industry using data mining algorithms. *Journal of Economic Studies*, 8(2), 375-396. (in Persian).
11. Etemadian, M., MosadeghRad, A. A., Mohaghegh Dolatabadi, M. R., & Dehnavi, H. (2020). Challenges of public-private partnership in hospital establishment: A case study. *Journal of Hospital*, 19(1), 27-40. (in Persian).



12. fahim Davin, H., & Asadollahi, E. (2021). Impact of dominant culture in ritual-heritage sports on the development of social capital of urban communities (Case study: Zurkhaneh sport and wrestling in Khorasan Razavi province). *Research on Educational Sport*, 9(25), 1-13. (in Persian).
13. Goslin, A. (2017). Human resources management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *Journal of Sport Management*, 10(2), 207-217.
14. Hellowell, M. (2020). Are public-private partnerships the future of healthcare delivery in sub-Saharan Africa? Lessons from Lesotho. *Journal of BMJ global health*. 4(2), 12-17.
15. Heydari, R., Asadollahi, E., & Salari, R. (2021). Identifying effective solutions to exit from the financial helplessness of sports delegations of Khorasan Razavi province. *Sport Management Studies*, 12(64), 37-48.
16. Heydari, R., Asadollahi, E., Alizaïy, O. (2021). Identify the effects of coronavirus outbreak on the sports industry. *Journal of Sport Management*, 12(4), 1203-1232. (in Persian).
17. Kargar, Gh.A., Zarifi, M., & Alizadeh, N. (2011). Private sector participation in the development of sports clubs and recreation with an emphasis on job creation. Paper presented at the National Conference on Sports Recreation: Healthy Recreation - Healthy City of Tehran Economy, Tehran. (in Persian).
18. Keshavarz, L., Farahani, A., Mousavi Jahromi, Y., & Faraziani, F. (2015). Presenting a model of factors attracting private sector investment in Iranian championship sports. *Quarterly Journal of Sports Management and Development*, 5(2), 195-211. (in Persian).
19. Khaledifard, A., Alidoust Ghahfarrokhi, E., Mahmudvand, Z., Aghayi, A., & Kabomier, R. (2018). An investigation of factors and barriers to participation in sport for all and recreation sport in Turkish, Kurdish and Lor provinces of Iran. *New Trends in Sport Management*, 6(20), 21-37. (in Persian).
20. KhosraviZadeh, E., Bahrami, A., & Haghdaei, A. (2014). Barriers to investment and private sector participation in sports in Markazi province. *Sports Management Studies*, 24(1), 207-222. (in Persian).
21. Mehdizadeh, R., & Andam, R. (2014). Strategies for the development of public sports in Iranian universities. *Sports Management Studies*, 22(3), 15-35. (in Persian).
22. Mike Weed, B. (2017). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: The case of sport and tourism. *Leisure Studies*, 20(4), 125-141.
23. Mir Moazi, S. M. M., & Sobhie, M. H. (2019). Identifying and explaining the factors affecting the environmental complexity of private public participation projects case study: Iran freeway partnership contracts. *Journal of Structural Engineering and Construction*, 8(3), 114-134. (in Persian).



24. Mohammadnejadpanah Kennedy, A. (2015). Identifying and ranking barriers to private sector investment in sports in Tehran province (Unpublished master's thesis). University of Tehran, Tehran. (in Persian).
25. Nasrasfahani, R., Muridian, A., & Yarmohammadian, N. (2018). Evaluation of successful criteria of public-private participation in the development of Shiraz. *Urban Management Studies*, 32(9), 19-34. (in Persian).
26. Nastaran Borujeni, I., Ghorbani, M.H., Koozehchian, H., & Ehsani, M. (2018). Identifying the factors affecting the development of public sports culture in Iran. *Journal of Sports Management*, 10(4), 51-60. (in Persian).
27. Nazari, R., & Asgarnejad, A. (2011). Effective factors of private sector investment in sports. Paper presented at the National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad. Islamic Azad University, Nain Branch. (in Persian).
28. Osare Dezfuli, M., Shahram, A., & Zarghami, M. (2018). Development of a strategic plan for the development of public sports in the National Iranian Oil Company. *Contemporary Research in Sports Management*, 8(15), 45-61. (in Persian).
29. Padash, D., Sultan Hosseini, M., Khabiri, M., & Fathi, S. (2009). Determining and prioritizing the managerial and executive factors affecting the privatization of sports clubs. *Sports Management Studies*, 15(1), 33-45. (in Persian).
30. Panasiuk, A., & Ostańska, P. (2020). Public-private partnership as an instrument for stimulating public sector innovation, as exemplified by projects implemented in the health sector in poland. *International Journal of European Studies*, 3(1), 8-14.
31. Qarakhani, H. (2010). Investigating the challenges and obstacles to the privatization development of Iranian Football Clubs (Unpublished doctoral dissertation). Tarbiat Modares University, Tehran. (in Persian).
32. Rabieizadeh, A., & Jahanbakhshi, A. (2016). Investigating the barriers to private sector participation and investment in sports in Chaharmahal and Bakhtiari province from the perspective of industry managers. Paper presented at the Second National Conference on Applied Sports and Health Sciences, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz. (in Persian).
33. Razavi, S. M. H. (2004). Increase efficiency with privatization policy in sports. *Movement Journal*, 23(23), 22-33. (in Persian).
34. Roozbehani, M., Kamkari, K., & Mirzapour, A. (2017). Investigating the effective factors on barriers to participation of elderly women in recreational sports activities in Alborz province. *Studies of the Basics of Management in Sports*, 1(2), 33-42. (in Persian).
35. Sadeghi Shahedani, M., Shahbazi Ghiasi, M., & Bigdeli, V. (2012). Prioritization of barriers to the development of public-private partnerships in the Iranian transport sector using the MCDM method. *Quarterly Journal of Economic Modeling Research*, 6(1), 107-133. (in Persian).



36. Sadeghi, S. K., Mohammadzadeh, P., & Sobh Khiz, Sh. (2015). Factors affecting private sector participation in financing municipal projects. *Journal of Economics and Urban Management*, 3(11), 153-167. (in Persian).
37. Safari, O., & Ahmadi Rad, M. (2017). Study of barriers to investment and private sector participation in sports in Fars province. *Journal of Sports Science*, 10(30), 11-20. (in Persian).
38. Sedqi, Sh., Askarian, F., & Talebiannia, H. (2017). Administrative and financial barriers affecting private investment in sports in East Azerbaijan province. *Physiology and Management Research in Sport*, 9(3), 41-52. (in Persian).
39. Sozan S. H. (2017). opotrzebic niektorych dzialan modernizacyinych w polskim sporcie, kultura fizyczna". *Strategic Planning for Nonprofit Sport Organization*, 8(1), 15-22.
40. Van Tuyckom, C. (2011). Sport for all: Fact or fiction? Individual and cross national differences in sport participation from a European perspective (Docarotal dissertation), Gent University, Ghent, Belgium.
41. Zareian, K., Rahim, S., & Arghan, A. (2017). Factors affecting the implementation of public-private partnership model in urban development of Tehran. *Journal of New Attitudes in Human Geography*, 10(4), 250-231. (in Persian).
42. Zhang, J., & Bay, Y. (2018). My views on the development of China's sports. *Journal of Harbin Institute of Physical Education*, 2(91), 125-140.

### استناد به مقاله

ابراهیمی، مریم؛ فهیم‌دوین، حسن؛ اسماعیل‌زاده، محمدرضا؛ و پیمان‌زاد، حسین. (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل شاخص‌های راهبردی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۵(۷۸)، ۹۴-۲۶۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2022.11306.3484

Ebrahimi, M., Fahim Devin, H., Ismailzadeh, M. R., & Peymanizad, H. (2023). Identifying and Analyzing Effective Strategic Indicators in Attracting Private Sector Participation in the Development of Sport for All. *Sport Management Studies*, 15(78), 263-94. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11306.3484

