



## راهبرد برون رفت از بحران پروژه‌های نیمه تمام ورزشی

حمیدرضا سلیمی کناری<sup>۱</sup>، معصومه کلاته سیفری<sup>۲</sup>، تقی عاشوری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

۳. دکتری تخصصی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

در پژوهش حاضر، راهبرد برون رفت از بحران پروژه‌های عمرانی نیمه تمام در حوزه ورزش مازندران با بهره گیری از روش نظریه پردازی داده بنیاد بررسی شده است. این روش با استفاده از تحلیل کیفی و رویکرد نظام مند ضمن استخراج داده ها از واقعیت های موجود، امکان شناسایی عوامل بحرانی، راهکارهای پیشنهادی و چارچوب عملیاتی مناسب را فراهم می کند. در این راستا، اتخاذ رویکرد داده بنیاد به مدیران و تصمیم گیران این امکان را می دهد تا با شناسایی الگوهای نهفته در داده ها، به راهکارهای عملیاتی و اثربخش دست یابند. گراند تئوری یک روش مطالعه غیر کمی بوده و طراحی مدل برون رفت از بحران پروژه های عمرانی نیمه تمام ورزشی را فراهم می نماید از این رو، مدل پدیدهی پژوهش، بر اساس مدل اشتراوس و کوربین صورت پذیرفته است. جامعه تحقیق شامل مدیران اجرایی، پیمانکاران، مشاوران، اساتید دانشگاه و کارشناسان خبره بوده که با روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. داده های جمع آوری شده حاصل از مصاحبه ها از طریق کد گذاری سه مرحله ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد عدم تخصیص به موقع اعتبارات، گذشت زمان و مستهلک شدن پروژه، مداخلات سیاسی به عنوان اصلی ترین موانع و مداخله گر ایفای نقش می کنند. در نهایت راهبرد نوآوری در تأمین منابع مالی، اصلاح ساختار مدیریتی و نظارتی، تمرکز حاکمیت بر انجام پروژه های بزرگ، استفاده از ظرفیت بخش خصوصی با سازوکارهایی مانند ایجاد جذابیت مالی و تسهیل گری بانکی، استفاده از روش های نوین واگذاری (ساخت، بهره برداری و واگذاری)، اصلاح سیاست ها و کاهش دخالت های غیرکارشناسی و دیگر راه حل هایی مانند استفاده از ظرفیت خیرین ورزش و واگذاری بین دستگاه های دولتی مورد تأکید قرار گرفت.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۳۱

کلیدواژگان:

تحلیل نظام مند،

مشارکت ذینفعان،

بحران،

پروژه نیمه تمام،

راهبرد

نویسنده مسئول:

حمیدرضا سلیمی کناری

پست الکترونیکی:

[hamids1082@yahoo.com](mailto:hamids1082@yahoo.com)

# Strategy for overcoming the crisis of unfinished sports projects

Hamidreza Salimikenari <sup>1</sup>, Masoumeh Kalateh Seifari <sup>2</sup>, Taghi Ashouri

١. Master's Student, Sport Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.

٢. Professor in Sport Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.

٣. Assistant Professor, Sport Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.

## Abstract

In the present study, the strategy for overcoming the crisis of unfinished construction projects in the field of sports has been investigated using the grounded theory method. This method, using qualitative analysis and a systematic approach, while extracting data from existing realities, provides the possibility of identifying critical factors, proposed solutions, and an appropriate operational framework. In this regard, adopting a data-based approach allows managers and decision-makers to identify patterns in the data and achieve operational and effective solutions. Grounded theory is a non-quantitative study method and provides the design of a model for overcoming the crisis of unfinished sports projects. Therefore, the research phenomenon model was based on the Strauss and Corbin model. The statistical population included executive managers, contractors, consultants, university professors, and experts who were selected using purposive sampling and the snowball technique. The data collected from the interviews were analyzed. The results showed that the lack of timely allocation of funds, the passage of time and depreciation of the project, political interventions play a role as the main obstacles and intervenors. Finally, the strategy of innovation in securing financial resources, reforming the management and supervisory structure, focusing the government on implementing large projects, utilizing the capacity of the private sector with mechanisms such as creating financial attractiveness and bank facilitation, using new methods of transfer (construction, operation, and transfer), reforming policies and reducing non-expert interference, and other solutions such as utilizing the capacity of sports benefactors and transfer between government agencies were emphasized.

**Keyword:** Systematic analysis, stakeholder participation, crisis, unfinished project, strategy.

## مقدمه

در جامعه امروزی سلامتی از مهم‌ترین وجوه زندگی هر شخصی به شمار می‌رود، این بدان معناست که باتوجه به رشد جمعیت سطح سلامتی مردم نیز باید مورد توجه قرار گیرد (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه ورزش به عنوان ابزار ارزشمند تاثیرات شگرفی برافزایش سلامت عمومی جامعه، تحکیم ارزش‌های اجتماعی، تحقق صلح و حرکت کشور به سمت توسعه پایدار می‌گذارد. از این روست که دولت‌ها برای ورزش نقش اساسی قائل می‌شوند و این اهمیت را در قالب سرمایه‌گذاری کلان در ساخت مکان‌های ورزشی نشان می‌دهند (ملا کوهی و همکاران، ۱۳۹۳). براساس استاندارد DM BOK<sup>۱</sup> پروژه تلاشی است موقتی که به منظور تولید محصول، خدمت یا نتیجه‌ای منحصر به فرد انجام می‌گیرد و دارای ویژگی‌هایی از قبیل رویکرد سیستمی، منحصر به فرد بودن، موقتی بودن و دارای محدودیت‌هایی از قبیل زمان، هزینه، کیفیت، رضایت، منابع و ریسک باشد.

در تقسیم بندی‌های موجود پروژه‌ها به انواع مختلف پروژه‌های تحقیقاتی، اجتماعی، اقتصادی و عمرانی تقسیم می‌شوند که مهم‌ترین آن پروژه‌های عمرانی و با اهمیت زیاد در کشور پروژه‌های عمرانی ورزشی است (قربانی، ۲۰۲۰). یکی از مشخصه‌های توسعه اقتصادی هر کشور که به عنوان معیار و شاخص عمده در رونق اقتصادی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد، پروژه‌های عمرانی آن کشور است (کینبر و همکاران، ۲۰۲۱) و یکی از شاخص‌های مهم در توسعه ورزش توجه به زیر ساخت‌ها است (ملا کوهی و همکاران، ۱۳۹۳). پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی یکی از چالش‌های مهم مدیریت شهری و ملی به شمار می‌آیند که تأثیرات گسترده‌ای بر حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارند. این پروژه‌ها اغلب به دلیل محدودیت‌های مالی، مشکلات اجرایی، و تغییرات سیاست‌گذاری دچار بحران شده و تکمیل آن‌ها به یک چالش پیچیده تبدیل می‌شود. در چنین شرایطی، نیاز به یک راهبرد علمی و داده‌بنیاد برای خروج از بحران و اتمام موفق پروژه‌ها احساس می‌شود. وضعیت اقتصادی کشور و همچنین وضع معیشتی مردم موجب شده است که اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی در چند سال گذشته رشد چشمگیری داشته و در نقطه مقابل اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای کاهش یابد.

با بررسی اعتبارات چهار دستگاه متولی ورزش شامل وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارا المپیک و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی و به نقل از گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس «اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای این چهار دستگاه در سال ۱۴۰۲ نسبت به سال ۱۴۰۱ به ترتیب حدود ۸۳.۱۲ درصد و ۱۰.۲۰ درصد کاهش یافته است. در حال حاضر بیش از ۴۵۰۰ پروژه نیمه تمام ورزشی در کشور وجود دارد که برای تکمیل آن نیاز به حدود ۴۱ هزار میلیارد تومان بودجه است. نکته مهمتر اینکه در ۷ ماهه اول سال ۱۴۰۳ به طور میانگین تنها حدود ۴۲ درصد از اعتبارات هزینه‌ای و حدود ۱۰ درصد از اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای تحقق یافته است».

---

<sup>۱</sup> Data Management Body Of Knohedge

پروژه‌های نیمه تمام ورزشی علاوه بر ضرر و زیان مادی باعث به تعویق افتادن بازگشت سرمایه، تحمیل هزینه‌های مازاد، نارضایتی مردم و مشتریان و ذینفعان می‌شود. عدم تخصیص اعتبارات لازم، فقدان همکاری بین سازمان‌های متولی، عوامل مالی و مهندسی و سیاسی، عوامل ساختاری و قانونی و همچنین نداشتن الزامات اجرایی به همراه وضعیت اقتصادی کشور و در اولویت نبودن پروژه‌های عمرانی ورزشی باعث گردیده عدم اتمام این پروژه‌ها به یک بحران تبدیل شود. (جعفری، ۲۰۱۰). ابراهیمی و همکاران، (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "ارزیابی عوامل موثر بر تأخیر در پروژه‌های عمرانی ورزشی با روش تحلیل سلسله مراتبی" بیان کردند که افزایش مدت زمان اجرای پروژه‌ها می‌تواند سبب بروز آثار منفی متعددی در جهت توسعه‌های عمرانی ورزشی و به تبع آن توسعه ورزش شود. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مدیریت، مهندسی، نظارتی و مالی بیشترین اهمیت را در بین این عوامل دارند. لذا مدیران و برنامه ریزان پروژه‌های عمرانی ورزشی می‌توانند با لحاظ این عوامل زمینه کاهش تأخیر در پروژه‌های عمرانی ورزشی را فراهم آورند.

محمدحسامی و همکاران، (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی توسعه پروژه‌های عمرانی ورزشی کشور" بیان کردند که هدف از این تحقیق، طراحی الگوی توسعه پروژه‌های عمرانی ورزشی کشور بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد توسعه پروژه‌های ورزشی، منوط به این است که به برنامه زمان‌بندی توجه شود، به زعم صاحب نظران استفاده از برنامه نامناسب زمان‌بندی در حین ساخت، توجه نکردن به واقعیت‌ها و شرایط موجود و همچنین توجه نداشتن به روابط پیش‌نیازی و مداوم نبودن فرایند برنامه‌ریزی چالش‌های است که پروژه‌های ورزشی عمرانی با آن دست به گریبان هستند و به نوعی، جلوی پیشرفت این پروژه‌ها را گرفته‌اند.

## مبانی نظری پژوهش

بحران در پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی یکی از چالش‌های عمده در توسعه زیرساخت‌های ورزشی محسوب می‌شود. این بحران‌ها معمولاً ناشی از عوامل متعددی مانند کمبود منابع مالی، ضعف مدیریت اجرایی، تغییرات ناگهانی در سیاست‌های کلان، و عدم هماهنگی میان نهادهای مسئول هستند. در چنین شرایطی، تکمیل این پروژه‌ها به یک چالش پیچیده تبدیل شده و نیازمند تدوین راهبردهای علمی و عملی برای خروج از بحران است (سالاری، ۱۴۰۳). یکی از روش‌های اثربخش برای تحلیل این وضعیت و ارائه راه‌حل‌های عملی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین است که با استفاده از تحلیل کیفی، امکان استخراج الگوهای مدیریتی مناسب را فراهم می‌کند (اشتراوس، ۱۹۹۰). پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی در بسیاری از کشورها به عنوان یکی از معضلات اساسی در توسعه زیرساخت‌های ورزشی شناخته می‌شوند. این بحران‌ها ممکن است ناشی از کمبود بودجه، تغییرات مدیریتی، عدم نظارت کافی، و برنامه‌ریزی غیرواقع بینانه باشند. بسیاری از این پروژه‌ها به دلیل مشکلات قانونی و اجرایی با تأخیر مواجه شده و برخی نیز به مرحله تعطیلی می‌رسند. عدم تکمیل این پروژه‌ها نه تنها موجب اتلاف منابع مالی و انسانی می‌شود، بلکه دسترسی شهروندان به امکانات ورزشی را نیز محدود کرده و تأثیرات منفی بر شاخص‌های سلامت و نشاط اجتماعی دارد. برای برون‌رفت از بحران پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی، باید از راهکارهای علمی و عملیاتی بهره گرفت که بر پایه تحلیل نظام‌مند داده‌ها شکل گرفته‌اند.

روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، با تأکید بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی، امکان استخراج الگوهای مدیریتی مؤثر را فراهم می‌کند. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری در مسیر اجرایی پروژه‌ها، به مدیران امکان می‌دهد تا در صورت بروز تغییرات ناگهانی، بتوانند راهکارهای جایگزین را به سرعت اجرا کنند. بحران پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی یک چالش مدیریتی پیچیده است که نیازمند تدوین راهبردهای علمی و داده‌بنیاد برای خروج از بحران و تکمیل پروژه‌ها است. استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین می‌تواند به استخراج الگوهای مدیریتی مؤثر و تدوین برنامه‌های عملیاتی کارآمد کمک کند. مدیریت بهینه منابع، مشارکت فعال ذینفعان، نظارت دقیق بر روند اجرا، و انعطاف‌پذیری راهبردی از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به تکمیل موفق پروژه‌های ورزشی و جلوگیری از بروز بحران‌های مشابه در آینده منجر شوند. این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنمای علمی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای توسعه پایدار زیرساخت‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. باتوجه به بررسی موضوع مورد مطالعه به ادبیات و بررسی موارد ذیل پرداخته می‌شود (سیدکی و همکاران، ۲۰۲۲).

#### مفهوم بحران در پروژه‌های عمرانی ورزشی :

بحران در پروژه‌های عمرانی ورزشی به وضعیتی اطلاق می‌شود که طی آن اجرای پروژه به دلیل عوامل داخلی و خارجی دچار اختلال شده و امکان تکمیل آن در چارچوب زمانی و مالی تعیین‌شده با چالش مواجه می‌شود. این بحران‌ها معمولاً ناشی از کمبود منابع مالی، ضعف در مدیریت اجرایی، تغییرات سیاست‌گذاری، عدم هماهنگی میان ذینفعان و نهادهای اجرایی، یا حتی تحولات اقتصادی و اجتماعی هستند. از منظر مدیریت پروژه، بحران در این حوزه می‌تواند موجب اتلاف منابع، کاهش بهره‌وری، و تضعیف اعتماد عمومی نسبت به سیاست‌های توسعه زیرساخت‌های ورزشی شود. به همین دلیل، شناخت دقیق بحران و تدوین راهبردهای عملی برای مقابله با آن، نقش کلیدی در موفقیت پروژه‌های ورزشی دارد. در تحلیل بحران پروژه‌های ورزشی، ماهیت پیچیده و چند وجهی این بحران‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. برخی بحران‌ها ناشی از مسائل مالی هستند، مانند عدم تخصیص بودجه کافی یا تغییرات ناگهانی در سیاست‌های حمایتی. برخی دیگر به مدیریت پروژه مربوط می‌شوند، مانند ضعف در برنامه‌ریزی اجرایی، تأخیر در تأمین تجهیزات یا ناکارآمدی تیم مدیریتی. همچنین، بحران‌های محیطی مانند تحولات اقتصادی، تغییرات اقلیمی و نوسانات بازار تأمین مصالح نیز می‌توانند روند اجرای پروژه‌های ورزشی را مختل کنند. بنابراین، برای خروج از این بحران‌ها، باید از رویکردهای داده‌بنیاد و تحلیل نظام‌مند استفاده شود که قادر به شناسایی علل ریشه‌ای بحران و ارائه راهکارهای پایدار باشند. روش اشتراوس و کوربین، به عنوان یک روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، می‌تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد، زیرا امکان استخراج الگوهای مدیریتی و تدوین راهبردهای عملی برای تکمیل موفق پروژه‌ها را فراهم می‌آورد (عبید و همکاران، ۲۰۲۲).<sup>۱</sup>

#### مدیریت بحران و نظریه‌های مرتبط :

مدیریت بحران به عنوان یکی از شاخه‌های مهم در علوم مدیریتی، شامل مجموعه‌ای از فرآیندها و راهبردهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط بحرانی بتوانند تصمیمات بهینه اتخاذ کنند و از تشدید مشکلات جلوگیری کنند. مدیریت بحران شامل شناسایی تهدیدات، تحلیل وضعیت، تدوین راهبردهای

<sup>۱</sup> Obaid et al, 2022

مقابله، اجرای برنامه‌های کنترلی و ارزیابی نتایج است. در پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی، این مفهوم به بررسی عوامل مؤثر بر بحران، کنترل خسارات ناشی از توقف پروژه‌ها و ایجاد مسیرهای پایدار برای تکمیل آن‌ها می‌پردازد. بهره‌گیری از اصول مدیریت بحران، امکان استفاده بهینه از منابع، بهبود هماهنگی میان ذینفعان و کاهش هزینه‌های اجرایی را فراهم می‌آورد. در این راستا، تدوین یک سیستم هشداردهنده و پایش مستمر وضعیت پروژه، می‌تواند نقش کلیدی در جلوگیری از بروز بحران‌های جدید داشته باشد. در حوزه نظریه‌های مرتبط با مدیریت بحران، نظریه آشوب، نظریه مدیریت ریسک و نظریه سیستم‌های پیچیده از جمله چارچوب‌های تحلیلی مهم محسوب می‌شوند. نظریه آشوب نشان می‌دهد که بحران‌ها اغلب به دلیل تغییرات کوچک و غیرمنتظره در سیستم‌های پیچیده رخ می‌دهند و نیازمند انعطاف‌پذیری در مدیریت هستند. نظریه مدیریت ریسک بر تحلیل تهدیدات و کاهش پیامدهای منفی بحران‌ها تمرکز دارد و استفاده از مدل‌های ارزیابی ریسک می‌تواند در تدوین راهبردهای بهینه برای مقابله با بحران‌های ورزشی مؤثر باشد. همچنین، نظریه سیستم‌های پیچیده تأکید دارد که بحران‌ها نتیجه تعاملات متغیرهای مختلف بوده و برای کنترل آن‌ها باید از روش‌های داده‌بنیاد و تحلیل جامع استفاده شود. در این میان، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین می‌تواند در تحلیل بحران پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی مؤثر باشد، زیرا امکان شناسایی الگوهای بحرانی و تدوین راهبردهای عملیاتی مبتنی بر داده‌های واقعی را فراهم می‌کند (ذاکری و همکاران، ۲۰۱۵).

#### روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد :

در پژوهش‌های مدیریتی و بحران‌های پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌تواند به شناسایی علل بحران، تدوین راهبردهای خروج از بحران و ارائه الگوهای اجرایی کارآمد کمک کند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این روش، انعطاف‌پذیری در مسیر پژوهش است، به گونه‌ای که داده‌ها به‌طور مستمر بررسی شده و نظریه در طول فرایند تحقیق به‌روزرسانی می‌شود. این رویکرد داده‌محور امکان تحلیل چندوجهی بحران‌ها را فراهم کرده و پژوهشگران را قادر می‌سازد تا مدل‌هایی بر اساس شرایط خاص هر پروژه ارائه دهند. در مدیریت بحران پروژه‌های ورزشی، این روش می‌تواند به استخراج الگوهای مدیریتی و تدوین راهبردهای بهینه برای تخصیص منابع، افزایش هماهنگی بین ذینفعان و بهبود روند اجرایی پروژه‌ها منجر شود. در نهایت، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به‌عنوان ابزاری قدرتمند در حل مسائل پیچیده شناخته شده و به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بر اساس داده‌های واقعی، راهکارهای عملی و اثربخش ارائه دهند (کامیلیر و همکاران، ۲۰۱۸).

#### تحلیل ذینفعان و مشارکت اجتماعی :

تحلیل ذینفعان در پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی نقش کلیدی در تدوین راهبردهای خروج از بحران ایفا می‌کند. عدم شناخت دقیق ذینفعان و نادیده گرفتن نقش آن‌ها در تصمیم‌گیری، می‌تواند منجر به عدم اجرای موفق راهبردهای برون‌رفت از بحران شود. مشارکت اجتماعی نیز به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت پروژه‌های ورزشی محسوب می‌شود. دخالت جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای پروژه‌ها نه تنها موجب افزایش اعتماد عمومی می‌شود، بلکه به بهبود روند اجرایی کمک کرده و مشکلات احتمالی را کاهش می‌دهد. مدل‌های مشارکتی مانند ایجاد کمیته‌های مردمی، نظرسنجی‌های عمومی و فرآیندهای مشورتی،

نقش مهمی در تضمین موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کنند. همچنین، مشارکت اجتماعی می‌تواند به تأمین مالی پایدار از طریق حمایت‌های مردمی و سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی منجر شود. یکی از مؤلفه‌های موفقیت پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی، ارتباط مؤثر میان مدیران پروژه و جامعه محلی است که موجب افزایش پذیرش عمومی و کاهش موانع اجرایی می‌شود. بنابراین، تحلیل دقیق ذینفعان و بهره‌گیری از مشارکت اجتماعی، می‌تواند به تدوین راهبردهای عملی برای خروج از بحران و تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی منجر شود (ادسون و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup>

#### راهبردهای مدیریت منابع و تأمین مالی:

مدیریت منابع و تأمین مالی در پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که به طور مستقیم بر روند اجرای پروژه و تکمیل آن تأثیر می‌گذارد. در بخش تأمین مالی، استفاده از مدل‌های مشارکتی و سرمایه‌گذاری ترکیبی می‌تواند به پایداری مالی پروژه کمک کند. بسیاری از پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی به دلیل وابستگی به بودجه‌های دولتی با کمبود منابع مالی مواجه می‌شوند. در این شرایط، ترکیب منابع دولتی، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، حمایت‌های مردمی و استفاده از روش‌هایی مانند تأمین مالی جمعیتی‌تواند گزینه مناسبی برای تأمین هزینه‌های پروژه باشد. همچنین، تدوین راهبردهای انعطاف‌پذیر مالی، مانند تعدیل بودجه بر اساس اولویت‌ها و استفاده از مدل‌های کاهش هزینه‌های اجرایی، به مدیران امکان می‌دهد که منابع مالی موجود را به بهترین شکل تخصیص دهند. نظارت دقیق بر روند مالی پروژه و اجرای مکانیزم‌های شفافیت مالی نیز موجب افزایش اعتماد عمومی و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر خواهد شد. در مجموع، ترکیب راهبردهای مدیریتی و مالی با تحلیل داده‌بنیاد، می‌تواند مسیر تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی را هموار کند. (گیورسین و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup>

#### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و با روش کیفی انجام گردید. ابتدا، مرور ادبیات به منظور تجزیه و تحلیل ادبیات فعلی در مورد پروژه‌های عمرانی نیمه تمام ورزشی مازندران انجام پذیرفت. سپس، مصاحبه‌های عمیق تا اشباع نظری صورت گرفت. گراندت تئوری یک روش مطالعه غیر کمی بوده و طراحی مدل برون رفت از بحران پروژه‌های نیمه تمام ورزشی فراهم می‌شود. از این‌رو، مدل پدیده‌ی پژوهش، بر اساس مدل اشتراوس و کوربین انتخاب و سؤالات مصاحبه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها نسبت به راهبرد برون رفت از بحران پروژه‌های عمرانی نیمه تمام ورزشی صورت پذیرفت. داده‌های جمع‌آوری شده حاصل از مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت، راهبرد برون رفت از بحران پروژه‌های عمرانی نیمه تمام ورزشی جهت روایی در اختیار صاحب نظران قرار گرفت. مصاحبه یکی از قوی‌ترین روش‌ها برای درک دیگران و ارزیابی ادراکات، معانی تعاریف موقعیت‌ها و ساخت واقعیت‌ها می‌باشد، بی‌شک یکی از شیوه‌های کیفی که به طور وسیعی در پژوهش‌های سازمانی استفاده می‌شود، مصاحبه می‌باشد؛ زیرا شیوه‌ای بسیار منعطف است و تقریباً می‌تواند در هر جایی استفاده شود و توانایی ایجاد اطلاعات بسیار عمیقی دارد. در مرحله مصاحبه هدف اصلی به دست

<sup>۱</sup> Edson et all, 2020

<sup>۲</sup> Güvercin et all, 2016

آوردن پاسخ‌های کمی نیست بنابراین هدف هر نوع مصاحبه پژوهش کیفی نگاه به موضوع پژوهش از منظر مصاحبه شونده و درک چگونگی و چرایی این منظر یا دیدگاه است (اندرو و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر مصاحبه از نوع نیمه ساختار یافته استفاده شد. در این بخش سؤالات مشخص و ترتیب و توالی در فرآیند مصاحبه جا به جا گردید و از تمامی مصاحبه شوندگان سؤال‌های مشابه پرسیده شد، ولی پاسخ دهندگان آزاد بودند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایل‌اند ارائه دهند. در این صورت رمز گردانی پاسخ‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها بر عهده محقق می‌باشد. برای انتخاب نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌ای استفاده شده است. اعضای نمونه شامل مدیران دولتی، مسئولان شهری، پیمانکاران، مشاوران، اساتید دانشگاه، مربیان، اصحاب رسانه، کارشناسان خبره و سرمایه‌گذاران بوده که بر اساس معیارهای خاص انتخاب گردیدند. داده‌ها به صورت همزمان جمع‌آوری و تحلیل شدند تا به اشباع مقوله‌ها دست یابیم، و این فرایند رفت و برگشتی تا حصول نتایج معتبر ادامه یافت. در ارتباط با بررسی روایی پژوهش چهار معیار مقبولیت، انتقال پذیری، تایید پذیری و قابلیت اطمینان در پژوهش حاضر بررسی و تایید خواهد شد؛ بدین منظور برای اعتبار از منابع موجود، ارسال متن مصاحبه، کدهای استخراج شده برای برخی از شرکت کنندگان در پژوهش ارسال و از نظرات آنان استفاده خواهد شد. به منظور انتقال پذیری، از طریق مستندسازی برای دیگر محققین، گزارش جمعیت شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش استفاده خواهد شد. با توجه به ماهیت اجرایی کار و اصول پژوهش نظریه داده بنیاد، انتخاب شرکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند از بین ۲۰ نفر از صاحب نظران ورزشی، خبرگان مدیریت، اساتید دانشگاه، مشاوران و پیمانکاران اجرای پروژه‌های ورزشی استان مازندران انجام خواهد گرفت. معیار انتخاب مصاحبه شوندگان، داشتن سابقه کار یا فعالیت، حداقل ۵ سال در رابطه با موضوع تحقیق و یا سابقه پژوهشی خواهد بود. مصاحبه‌های عمیق و ثبت کدهای باز تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق استفاده خواهد شد تا مدل تحقیق بدست آید. روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین یک رویکرد کیفی در پژوهش‌های علمی است که به جای تکیه بر چارچوب‌های نظری از پیش تعیین‌شده، از داده‌های تجربی برای ایجاد نظریه‌های جدید استفاده می‌کند. این روش از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشکیل شده است (مهرابی و همکاران، ۱۳۹۰) که به پژوهشگران امکان می‌دهد داده‌ها را به صورت نظام‌مند دسته‌بندی کرده، روابط میان مفاهیم را تحلیل کنند و به استخراج الگوهای نظری بپردازند. در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر مفاهیم اصلی را از داده‌ها استخراج کرده و دسته‌بندی اولیه را انجام می‌دهد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان این دسته‌ها مشخص شده و مدل مفهومی اولیه تدوین می‌شود. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه نهایی شکل گرفته و به یک چارچوب منسجم تبدیل می‌شود که قابلیت تعمیم به موارد مشابه را دارد. یکی از ویژگی‌های کلیدی روش اشتراوس و کوربین، انعطاف‌پذیری در فرایند نظریه‌پردازی است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد داده‌ها را به طور مستمر تحلیل کرده و مدل نظری را بر اساس یافته‌های جدید اصلاح کند. این روش با تأکید بر تعامل مستقیم با داده‌ها، زمینه را برای شناخت عمیق مسائل فراهم کرده و از ایجاد پیش‌فرض‌های غیرواقع‌بینانه جلوگیری می‌کند. در حوزه مدیریت بحران پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی، استفاده از این روش به استخراج راهبردهای عملی بر اساس داده‌های تجربی منجر شده و موجب ارتقای تصمیم‌گیری‌های

اجرائی می‌شود. همچنین، اشتراوس و کوربین با ارائه فرایندی نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، امکان بهبود کیفیت پژوهش‌های کیفی را فراهم کرده و موجب افزایش اعتبار یافته‌های علمی می‌شود.

## یافته‌ها

هدف این پژوهش ارائه راهکار جهت برون رفت از بحران پروژه‌های عمرانی ورزشی در مازندران است. در این پژوهش پژوهشگر به گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند، بررسی مطالعات پیشین، اسناد و مدارک در مورد موضوع پژوهش پرداخته و همه جوانب لازم با موضوع را مورد شناسایی قرار داده است. در این بخش اطلاعات اولیه به دست آمده در مصاحبه چندین بار خوانده و جملات اصلی آن استخراج و به صورت کد ثبت گردید. سپس کدهای مشابه در دسته‌هایی قرار گرفته و ارتباط منطقی بین این مقوله‌ها و سایر مقوله‌ها برقرار گردید. یافته‌ها در این قسمت به دو بخش، بیان نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

| متغیر       | مؤلفه‌ها                    | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------|-----------------------------|---------|--------------|
| جنسیت       | زن                          | ۵       | ۲۵٪          |
|             | مرد                         | ۱۵      | ۷۵٪          |
|             | جمع کل                      | ۲۰      | ۱۰۰٪         |
| سن          | ۲۵-۳۵                       | ۳       | ۱۵٪          |
|             | ۳۶-۴۵                       | ۶       | ۳۰٪          |
|             | ۴۶-۵۵                       | ۴       | ۲۰٪          |
|             | ۵۶ و بالاتر                 | ۷       | ۳۵٪          |
|             | جمع کل                      | ۲۰      | ۱۰۰٪         |
| تحصیلات     | فوق دیپلم و پایین تر        | ۳       | ۱۵٪          |
|             | لیسانس                      | ۸       | ۴۰٪          |
|             | فوق لیسانس                  | ۵       | ۲۵٪          |
|             | دکتری                       | ۴       | ۲۰٪          |
|             | جمع کل                      | ۲۰      | ۱۰۰٪         |
| رشته تحصیلی | تربیت بدنی و علوم ورزشی     | ۱۲      | ۶۰٪          |
|             | غیر تربیت بدنی و علوم ورزشی | ۸       | ۴۰٪          |
|             | جمع کل                      | ۲۰      | ۱۰۰٪         |
|             | استاد و هیئت علمی دانشگاه   | ۳       | ۱۵٪          |
|             | مدیران دستگاه های اجرایی    | ۲       | ۱۰٪          |
|             | خبرنگاران ورزشی             | ۱       | ۵٪           |
|             | کارشناسان ورزشی             | ۲       | ۱۰٪          |
|             | پیمانکاران                  | ۲       | ۱۰٪          |
|             | مشاوران                     | ۲       | ۱۰٪          |
|             | جمع کل                      | ۲۰      | ۱۰۰٪         |

|                |    |      |
|----------------|----|------|
| جمع کل         | ۲۰ | ۱۰۰٪ |
| زیر ۵ سال      | ۴  | ۲۰٪  |
| ۵-۱۵ سال       | ۱۱ | ۵۵٪  |
| ۱۵ سال به بالا | ۵  | ۲۵٪  |
| جمع کل         | ۲۰ | ۱۰۰٪ |

سابقه کاری

جدول ۲. نتایج تحلیل از تجارب مشارکت کنندگان در تحقیق بر اساس کدهای باز، مفاهیم، درون مایه ها و

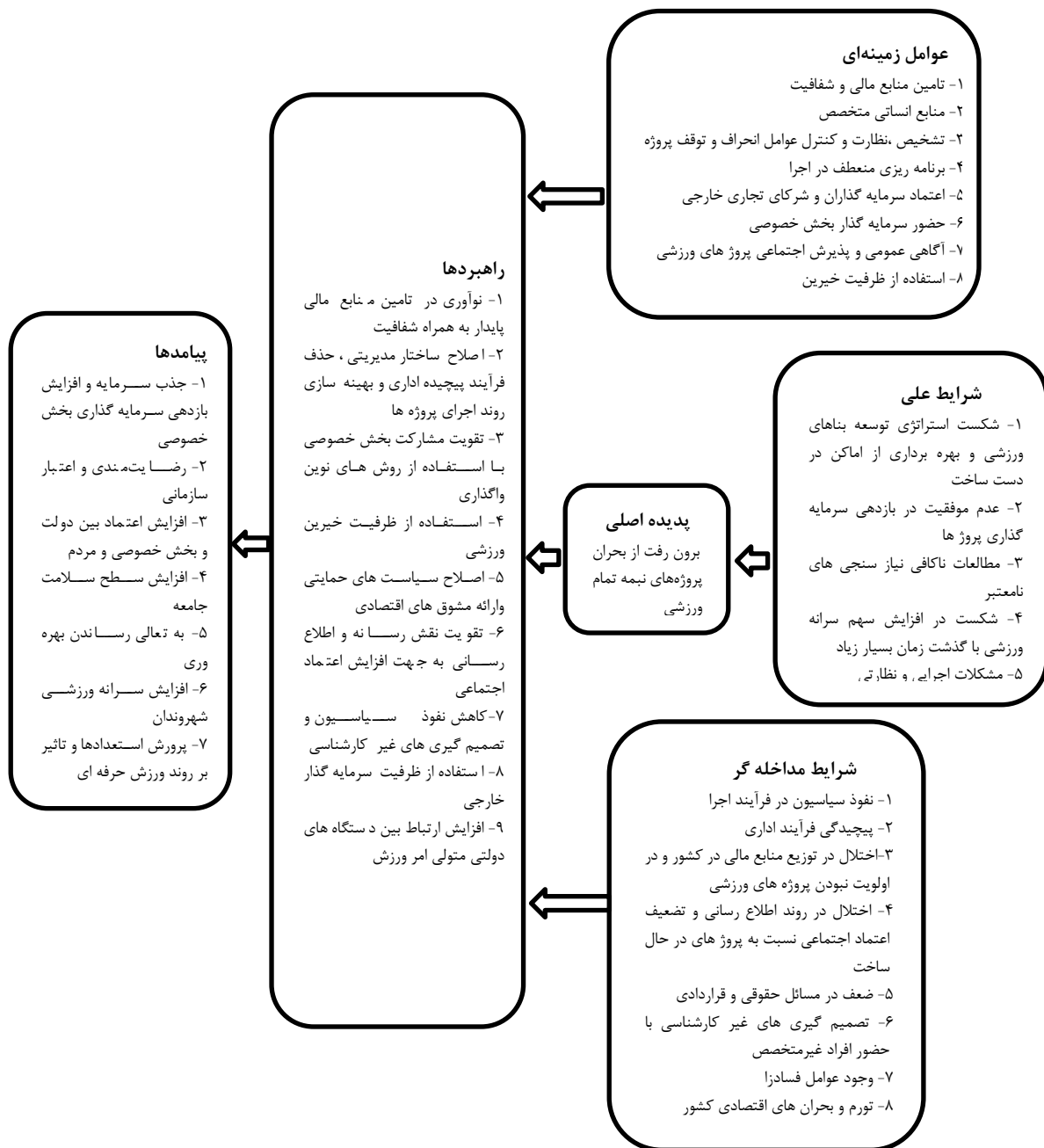
#### مضامین

| مفاهیم                                                                                    | مقوله ها                          | درون مایه های اصلی |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| به دلیل عدم اتمام پروژه ها سهم سرانه ورزشی هر سال در حال کاهش است.                        | شکست استراتژی توسعه               | شرایط علی          |
| بازدهی اقتصادی این پروژه ها مناسب نیست.                                                   | عدم بازدهی اقتصادی                |                    |
| نیاز به برنامه ریزی دقیق داریم.                                                           | نبود برنامه استراتژیک             |                    |
| کیفیت پایین ساختار برخی پروژه ها در دست ساخت مشکل ساز شده است.                            | نبود استانداردهای ساخت            |                    |
| تورم افسار گسیخته امکان برنامه ریزی برای آینده را سلب کرده است.                           | تورم و بحران های مالی             | عوامل زمینه ای     |
| نظارت و کنترل دقیقی بر روند اجرای پروژه ها و تشخیص نقاط انحراف و نیاز سنجی مجدد لازم است. | تشخیص، نظارت و کنترل عوامل انحراف |                    |
| سرمایه گذاری دولتی باید شفاف تر باشد.                                                     | شفافیت مالی                       |                    |
| تخصیص بودجه عمرانی منفک از بودجه جاری باید مدیریت شود.                                    | تأمین مالی پایدار                 |                    |
| پوشش رسانه ای ناکافی باعث کم توجهی به بحران شده است.                                      | نقش رسانه در آگاهی عمومی          |                    |
| کمبود اطلاعات باعث شده مردم از اهمیت این پروژه ها بی اطلاع باشند.                         | پذیرش اجتماعی                     |                    |
| هماهنگی بین سازمان ها میتواند راهی برای جلوگیری از توقف پروژه ها باشد.                    | همکاری بین نهادی                  |                    |
| نیاز به مشارکت بخش خصوصی به شدت احساس می شود.                                             | مشارکت بخش خصوصی                  |                    |
| کمبود نیروی متخصص و به کارگیری افراد غیر تخصصی با استفاده از رانت مشهود است.              | منابع انسانی متخصص                |                    |
| در روستاها خیرین کمک زیادی به اتمام پروژه ها به نام عزیزانشان می کنند.                    | ظرفیت خیرین                       |                    |

|                 |                                                              |                                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پدیده محوری     | برنامه ریزی منعطف در اجرا                                    | در اجرای پروژه ها دست مدیران اجرایی بسته است                                                          |
|                 | برون رفت از بحران پروژ های نیمه تمام ورزشی                   | عدم اتمام پروژه ههای نیمه تمام در حال تبدیل شده به بحران است.                                         |
|                 | بروکراسی پیچیده اداری                                        | مشکلات اداری روند کار را کند کرده‌اند.                                                                |
| عوامل مداخله گر | اختلال در اطلاع رسانی و تضعیف اعتماد اجتماعی نسبت به پروژ ها | به دلیل ضعف اطلاع رسانی مردم اعتمادشان برای به سرانجام رسیدن پروژ ها از دست دادند.                    |
|                 | اختلال در توزیع بودجه                                        | بودجه عمرانی ورزشی در اولویت قرار ندارد.                                                              |
|                 | تصمیم گیری غیر کارشناسی و ضعف مدیریتی                        | مدیریت ناکارآمد موجب هدررفت سرمایه‌ها شده است.                                                        |
|                 | ضعف در مسائل حقوقی و قراردادی                                | مشکلات حقوقی و قراردادی روند پروژه‌ها را متوقف کرده است.                                              |
|                 | پیچیدگی فرآیند اداری                                         | پیمانکار از روز اول در گیر فرآیند پیچیده اداری در سازمان می شود.                                      |
|                 | اعمال نفوذ سیاسیون در فرآیند اجرا                            | گاه‌ها نمایندگان در زمان نزدیک به انتخابات فشار زیادی جهت کلنگ زنی پروژه عمرانی می آورند.             |
|                 | نوآوری در تامین منابع                                        | نوآوری و ابتکارات جدید برای تامین منابع لازم است                                                      |
| راهبردها        | شفافیت مالی                                                  | تخصیص منابع مالی در بخش دولتی باید شفاف باشد.                                                         |
|                 | اصلاح ساختار مدیریت                                          | مدیریت کارآمد باعث حفظ سرمایه ملی می شود                                                              |
|                 | حذف فرآیند پیچیده اداری                                      | حذف مشکلات اداری و حقوقی و قراردادی میتواند کم حال باشد.                                              |
|                 | تقویت مشارکت بخش خصوصی                                       | استفاده از بخش خصوصی با استفاده از روش های جدید واگذاری و مشارکت باعث تسريع در اتمام پروژه ها می شود. |
|                 | استفاده از ظرفیت خیرین ورزشی                                 | ظرفیت خیرین ورزشی نباید نادیده گرفته شود.                                                             |
|                 | تقویت نقش رسانه                                              | پوشش رسانه ای مناسب باعث دیده شدن و توجه به پروژ ه های نیمه تمام میشود                                |
|                 | کاهش نفوذ سیاسیون                                            | جلوگیری از فشار سیاسیون در تعریف پروژه جدید و فشار برای جابه جایی منابع مالی.                         |
|                 | استفاده از سرمایه گذار خارجی                                 | حضور سرمایه گذار خارجی و استفاده از روش هایی مانند فاینانس کمک شایانی در اتمام پروژه های بزرگ است.    |

|                                  |                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| ارتباط موثر بین دستگاه های دولتی | با همکاری بین دستگاه ها میتوان پروژه ها را زودتر به سرانجام رساند. |
| اصلاح سیاست های حمایتی و تشویقی  | حمایت دولت از سرمایه گذار بخش خصوصی با سیاست های تشویقی موثر است.  |
| افزایش اعتماد عمومی              | در صورت اجرای به موقع اعتماد عمومی مردم و سرمایه گذار جلب می شود.  |
| پرورش استعداد                    | این پروژه ها نقش مهمی در توسعه استعدادهای ورزشی دارند.             |
| افزایش سلامت جامعه               | بهره برداری از پروژه ها باعث افزایش سلامت جامعه می شود.            |
| به تعالی رساندن بهره وری         | اماکن ورزشی باید درآمدزا باشد تا بخش خصوصی ترغیب شود.              |
| تأثیر بر ورزش حرفه ای            | این پروژه ها در توسعه ورزش حرفه ای نقش کلیدی دارند.                |
| رضایت مندی و اعتبار سازمانی      | اجرای به موقع پروژه باعث افزایش رضایت مندی می شود.                 |

پیامد



شکل ۱. الگو پارادایمی پژوهش

یافته‌های پژوهش در زمینه برون‌رفت از بحران پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی مازندران با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین نشان می‌دهد که بحران این پروژه‌ها عمدتاً ناشی از ضعف در مدیریت منابع، شکست استراتژی‌های از قبیل توسعه بناهای ورزشی و افزایش سرانه ورزشی شهروندان و سلامت جامعه، عدم مشارکت موثر ذینفعان است. در پژوهش‌های انجام شده، مدل‌های تحلیلی داده بنیاد به عنوان روشی کارآمد برای استخراج الگوهای بحرانی و شناسایی نقاط ضعف در روند اجرای پروژه‌ها مطرح شده است.

داده‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از پروژه‌های نیمه‌تمام به دلیل عدم تخصیص صحیح منابع مالی و تغییرات ناگهانی در سیاست‌های اجرایی، دچار توقف می‌شوند. تحلیل کدگذاری باز، محوری و انتخابی در پژوهش‌های مرتبط تأیید کرده است که یکی از مؤثرترین راهبردهای مدیریت بحران، ایجاد یک سیستم انعطاف‌پذیر نظارتی و بازبینی مستمر در برنامه‌ریزی پروژه‌ها است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه راهبردهای مالی ترکیبی، از جمله جذب سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی و اجرای مدل‌های تأمین مالی پایدار، نقش مهمی در کاهش بحران‌های اقتصادی این پروژه‌ها ایفا کرده است. همچنین، مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد و پایش مستمر داده‌های اجرایی به‌عنوان یکی از راهکارهای کلیدی در افزایش اثربخشی تصمیمات مدیریتی مطرح شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری:

این پژوهش با هدف تعیین راهبرد برون‌رفت از بحران پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام ورزشی در مازندران با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، امکان تحلیل عمیق مشکلات، شناسایی الگوهای بحرانی، و تدوین راهکارهای علمی و عملی را فراهم می‌کند. این روش با بهره‌گیری از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به مدیران پروژه کمک می‌کند تا ساختار بحران را به‌صورت دقیق بررسی کرده و بر اساس داده‌های واقعی، تصمیمات بهینه اتخاذ کنند. تحلیل داده‌بنیاد موجب می‌شود که به جای اتکا به راه‌حل‌های کلی و از پیش تعیین‌شده، بر اساس شواهد عینی، الگوهای مؤثر برای مدیریت بحران استخراج شوند. همچنین، توجه به انعطاف‌پذیری اجرایی، مدیریت منابع و مشارکت فعال ذینفعان از جمله مواردی است که در این مسیر تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت پروژه دارد. در نتیجه، استفاده از روش اشتراوس و کوربین می‌تواند به تدوین راهبردهای پایداری منجر شود که علاوه بر حل مشکلات کنونی، از وقوع بحران‌های مشابه در آینده جلوگیری کند. این روش علاوه بر ارائه راهکارهای اجرایی، به افزایش شفافیت، بهبود روند تصمیم‌گیری، و تقویت تعامل میان نهادهای مسئول کمک می‌کند. در نهایت، تدوین راهبردهای داده‌بنیاد نه تنها باعث تکمیل موفق پروژه‌های نیمه‌تمام ورزشی می‌شود، بلکه موجب بهبود عملکرد کلی مدیریت پروژه‌ها و افزایش اعتماد عمومی به توسعه زیرساخت‌های ورزشی خواهد شد. پروژه‌های نیمه‌تمام عمرانی ورزشی در کشور و به تبع آن در مازندران تحت تأثیر مجموعه‌های از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند که در مدل پارادایمی شکل ۱ مشخص شده و شناخت و تفکیک دقیق آن‌ها، گام نخست در تدوین راهکارهای اصلاحی و مدیریتی محسوب می‌شود.

مطابق الگوی پارادایمی پژوهش مولفه‌های عوامل علی اصلی که علت‌های مستقیم شکست پروژه‌ها و بحران‌های ناشی از آن است شامل شکست استراتژی توسعه بناهای ورزشی و بهره برداری از اماکن در دست ساخت، عدم موفقیت در بازدهی سرمایه گذاری پروژه‌ها، مطالعات ناکافی نیاز سنجی‌های نامعتبر، شکست در افزایش سهم سرانه ورزشی با گذشت زمان بسیار زیاد می‌باشند. جعفری، (۲۰۱۰) در مطالعات خود بیان کرد عدم تخصیص اعتبارات لازم، فقدان همکاری بین سازمان‌های متولی، عوامل مالی و مهندسی و سیاسی، عوامل ساختاری و قانونی و همچنین نداشتن الزامات اجرایی به همراه وضعیت اقتصادی کشور و در اولویت نبودن پروژه‌های عمرانی ورزشی باعث گردیده عدم اتمام این پروژه‌ها به یک بحران تبدیل شود. نتایج نشان می‌دهد که اجرای پروژه‌ها بدون بررسی واقعی نیازهای ورزشی منطقه، ظرفیت جمعیتی، فرهنگی و اقلیمی، موجب هدایت منابع به پروژه‌های غیر اولویت دار شده است. ضعف در مطالعات فنی، مالی و اجرایی باعث عدم شناسایی صحیح ظرفیت‌های اقتصادی و اجرایی پروژه‌ها و افزایش احتمال شکست آن‌ها شده است. بسیاری از پروژه‌ها با اهدافی بلندپروازانه اما بدون توجه به ظرفیت‌های واقعی اجرایی و اعتباری شروع شده‌اند و نبود سازوکارهای شفاف و مستمر برای پایش پروژه‌ها منجر به انحراف هزینه‌ها، تأخیرها و گاه توقف کامل ساخت شده است.

براساس الگوی پارادایمی پژوهش، عواملی چون تامین منابع مالی و شفافیت، استفاده از ظرفیت خیرین، تشخیص، نظارت و کنترل عوامل انحراف و توقف پروژه، برنامه‌ریزی منعطف در اجرا، اعتماد سرمایه گذاران و شرکای تجاری خارجی، حضور سرمایه گذار بخش خصوصی، آگاهی عمومی و پذیرش اجتماعی پروژه‌های ورزشی و منابع انسانی متخصص به عنوان عوامل زمینه‌ای مشخص شدند. ابراهیمی و همکاران، (۱۴۰۰) در تحقیقات خود بیان کردند که افزایش مدت زمان اجرای پروژه‌ها می‌تواند سبب بروز آثار منفی متعددی در جهت توسعه‌های عمرانی ورزشی و به تبع آن توسعه ورزش شود. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مدیریت، مهندسی، نظارتی و مالی بیشترین اهمیت را در بین این عوامل دارند.

لذا مدیران و برنامه ریزان پروژه‌های عمرانی ورزشی می‌توانند با لحاظ این عوامل زمینه کاهش تأخیر در پروژه‌های عمرانی ورزشی را فراهم آورند. نتایج این پژوهش نشان داد تکیه بیش از حد به بودجه‌های دولتی، بدون طراحی منابع جایگزین، منجر به توقف یا کندی اجرای پروژه‌ها شده است. دسترسی عمومی به اطلاعات هزینه‌ای، گزارش‌های پیشرفت و قراردادهای، زمینه سوء مدیریت و بی‌اعتمادی اجتماعی را از بین می‌برد. فقدان مدیران و کارشناسان دارای تجربه در پروژه‌های ورزشی، کیفیت طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا را به شدت کاهش داده است. نبود مشوق‌های کافی و نبود تضمین امنیت سرمایه گذاری، باعث کاهش علاقه و مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های زیرساختی ورزشی شده است. پروژه‌ها بر اساس فشارهای محلی یا ارتباطات سیاسی و نه براساس ضرورت‌های کارشناسی، بودجه دریافت می‌کنند. استفاده از ظرفیت خیرین ورزشی در اتمام این پروژه‌های نیمه تمام می‌تواند راهگشای مدیران در اتمام عملیات ساختمانی پروژه‌ها باشد. مطابق الگوی پارادایمی ارائه شده در این پژوهش، نفوذ سیاسیون در فرآیند اجرا، پیچیدگی فرآیند اداری، اختلال در توزیع منابع مالی در کشور و در اولویت نبودن پروژه‌های ورزشی، اختلال در روند اطلاع رسانی و تضعیف اعتماد اجتماعی نسبت به پروژه‌های در حال ساخت، ضعف در مسائل حقوقی و قراردادی، تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسی با حضور افراد غیرمتخصص، وجود عوامل فسادزا و تورم و بحران‌های اقتصادی کشور به عنوان

عوامل مداخله‌گر شناخته شده‌اند. محمد حسامی و همکاران، (۱۴۰۰)، در پژوهش خود بیان کردند که استفاده از برنامه نامناسب زمان‌بندی در حین ساخت، توجه نکردن به واقعیت‌ها و شرایط موجود و همچنین توجه نداشتن به روابط پیش‌نیازی و مداوم نبودن فرایند برنامه‌ریزی چالش‌های است که پروژه‌های ورزشی عمرانی با آن دست به گریبان هستند و به نوعی، جلوی پیشرفت این پروژه‌ها را گرفته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد دسته‌ای از عوامل، از خارج از ساختار علمی و اجرایی پروژه‌ها وارد می‌شوند و نظم مدیریت پروژه‌ها را مختل می‌کنند. دخالت افراد ذی نفوذ در تصویب، مکان یابی یا اجرای پروژه‌ها، بدون بررسی‌های کارشناسی، منجر به انحراف در اهداف توسعه‌ای شده است. نوسانات قیمت‌ها و افزایش ناگهانی هزینه‌ها، برآوردهای اولیه را بی‌اثر کرده و تأمین مالی پروژه‌ها را دشوار ساخته است. نبود نظارت کافی بر فرایندهای انتخاب پیمانکار و تخصیص منابع، موجب واگذاری پروژه‌ها به شرکت‌های غیرمتخصص و ناکارآمد شده است. نبود ضمانت‌های اجرایی و حقوقی در قراردادهای دولتی، باعث تأخیر، تعلیق یا فسخ پروژه‌ها بدون پاسخگویی شده است منابع مالی بر اساس چانه زنی‌های سیاسی یا نفوذ منطق‌های توزیع می‌شوند، نه بر مبنای نیاز واقعی یا کارایی اقتصادی پروژه‌ها.

شکل‌گیری و تداوم بحران پروژه‌های نیمه تمام ورزشی، نتیجه همزمانی و همپوشانی سه دسته عامل علی، زمین‌های و مداخله‌گر است. مدیریت ناکارآمد، ضعف در تصمیم‌سازی علمی، و حضور فشارهای بیرونی باعث شده‌اند سرمایه‌گذاری در بخش ورزش با کمترین بازدهی و بیشترین اتلاف منابع همراه باشد. بر اساس تحلیل عوامل مؤثر بر بحران پروژه‌های نیمه تمام ورزشی، مجموع‌های از راهبردهای کلیدی به منظور اصلاح فرآیندها و بهبود وضعیت پروژه‌ها پیشنهاد می‌شود. این راهبردها در چهار محور اصلی زیر ساماندهی شده‌اند:

#### ۱- نوآوری در تأمین منابع مالی

تنوع بخشی به منابع مالی: علاوه بر بودجه دولتی، استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی مانند جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، مشارکت‌های عمومی-خصوصی، استفاده از روش‌های جدید قراردادهای واگذاری مانند قرارداد ساخت، بهره‌برداری و واگذاری و صدور اوراق قرضه ورزشی می‌تواند ریسک وابستگی مالی را کاهش دهد.

فعال‌سازی خیرین ورزشی: ایجاد سازوکارهای قانونی و تشویقی برای بهره‌مندی از حمایت‌های مالی خیرین، به ویژه در پروژه‌های محلی و توسعه ورزش همگانی، به افزایش منابع و مشارکت اجتماعی کمک می‌کند.

اصلاح سیاست‌های تشویقی مالیاتی و اعتباری: دولت باید مشوق‌های مالیاتی و تسهیلات اعتباری ویژه برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و خیرین در حوزه ورزش را تدوین و اجرا نماید.

#### ۲- اصلاح ساختار مدیریتی و نظارتی

بازطراحی ساختار مدیریتی پروژه‌ها: تشکیل کمیته‌های تخصصی مدیریت پروژه شامل مدیران ورزشی، کارشناسان مالی و حقوقی، و نمایندگان بخش خصوصی برای بهبود تصمیم‌گیری و افزایش کارایی. ایجاد نظام شفاف گزارش دهی و نظارت: بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند پایش و گزارش دهی پیشرفت پروژه‌ها به صورت عمومی، به منظور افزایش پاسخگویی و کاهش فساد.

توانمندسازی نیروی انسانی تخصصی: آموزش و ارتقای مهارت مدیران پروژه و کارشناسان مرتبط با حوزه ورزش به منظور افزایش کیفیت مدیریت و بهره‌وری پروژه‌ها.

### ۳- تقویت بخش خصوصی با روش‌های نوین

تسهیل ورود بخش خصوصی به پروژه‌ها: حذف موانع قانونی و مقررات دست و پاگیر، تعریف قراردادهای شفاف و مبتنی بر ریسک و سود، و ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری.

ایجاد مدل‌های مشارکت مؤثر: طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های مشارکت عمومی-خصوصی متناسب با ظرفیت‌های بومی و نیازهای ورزشی هر منطقه.

استفاده از فناوری‌های نوین: بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال برای مدیریت قراردادهای، تأمین مالی و پایش پروژه‌ها به منظور افزایش شفافیت و کاهش هزینه‌های اجرایی.

### ۴- اصلاح سیاست‌ها و کاهش دخالت‌های غیرکارشناسی

کاهش نفوذ سیاست‌یون در پروژه‌ها: تعریف مرزهای مشخص بین حوزه‌های سیاسی و مدیریتی و افزایش نظارت قانونی بر دخالت‌های غیرکارشناسی در تصمیم‌گیری‌های پروژه‌ها.

تقویت همکاری بین دستگاه‌های اجرایی: ایجاد سازوکارهای هماهنگی و تبادل اطلاعات بین نهادهای ورزشی، مالی، حقوقی و اجرایی برای جلوگیری از تداخل وظایف و بهبود روند اجرای پروژه‌ها.

تدوین چارچوب‌های قانونی و قراردادی محکم: اصلاح قوانین مرتبط با قراردادهای پیمانکاری، تضمین تعهدات و مقابله با فساد در روند اجرای پروژه‌ها.

براساس نتایج الگوی پارادایمی ارائه شده عواملی چون رضایت‌مندی و اعتبار سازمانی، افزایش اعتماد بین دولت و بخش خصوصی و مردم، افزایش سطح سلامت جامعه، به تعالی رساندن بهره‌وری، افزایش سرانه ورزشی شهروندان، جذب سرمایه و افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و پرورش استعدادها و تاثیر بر روند ورزش حرفه‌ای به عنوان پیامد اجرای این راهبردها شناخته شده‌اند.

در نهایت بحران پروژه‌های نیمه تمام عمرانی ورزشی از چالش‌های مهم مدیریت ورزشی در کشور است که ناشی از ضعف‌های ساختاری، مدیریتی و دخالت عوامل غیرکارشناسی می‌باشد. این پژوهش با تحلیل جامع عوامل مؤثر و ارائه راهبردهای کاربردی، می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاستگذاران در حوزه ورزش باشد تا با اتخاذ تصمیمات علمی و اجرایی دقیق، از اتلاف منابع جلوگیری کرده و زمینه توسعه پایدار زیرساخت‌های ورزشی را فراهم نمایند. اجرای دقیق راهبردهای نوآورانه در تأمین منابع مالی، اصلاح ساختار مدیریتی، تقویت مشارکت بخش خصوصی و کاهش نفوذ سیاست‌یون از مهم‌ترین راهکارهایی است که می‌تواند پروژه‌های ورزشی نیمه تمام را به اتمام رسانده و بهره‌برداری موفقیت آمیز از آن‌ها را تضمین کند و به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی جزئی‌تر تاثیرات اقتصادی پروژه‌های نیمه تمام ورزشی بر جامعه و همچنین مطالعاتی در زمینه بهینه‌سازی مدل‌های مالی بپردازند.

## References

1. Andrew, Patrick., Pederson, Paul and McEvoy, Chad (1976) Research Design and Methods in Sport Management.
2. Camilleri, M. A. (2018). The marketing environment. In Travel marketing, tourism economics and the airline product (pp. 51-68). Springer.
3. Ebrahimi, F., Nikayin, Z., and Sajjadi, H., (1400). Evaluation of factors affecting delays in sports development projects using Analytic Hierarchy Process. Journal of Strategic Information on Sports and Youth, Winter 1400, No. 54, pp. 317-305.(in persion)
4. Edson, C., & Alexandre, L. (2020). Key elements of sports marketing activities for sports events. International Journal of Business Administration, 11(1), 11-21.
5. Ghorbani, A., (2020). Study of criteria and standards for designing sportsstadiums (Case study: Karaj city). Geographical Quarterly of the Land, ۱۷(۶۵), ۱۱۲-۱۲۹ (in Persian)
6. Güvercin, A., & Mil, H. İ. (2016). The factors that affect the development of sports industry as an economy. International Journal of Sport Culture and Science, 4(Special Issue 2), 515-521.
7. Haji Mohseni, M., (1402). Evaluation of the realization of the Ministry of Sports and Youth's credits in the first 9 months of 1402. Report of the Parliamentary Research Center 1402. No. 27019559(in persion)
8. Hesami, M., Mushkil Gosha, E., (1401). Designing a development model for sports development projects. Sports Management Studies, Volume 14(75), pp. 366-343. Digital ID: 10.22089.2022.12149.3590(in persion)
9. Honarvarr, A., & Ghafouri, F. (2003). Economic effects of sport in selected countries. Fourth International Conference on Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. (in Persian)
10. Jafari, E., (2010). Investigating the reasons for the delays in the country's sports development projects. (Master's thesis), Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shomal University(in persion)
11. Khademi, M., et al. (2016). Strategic management in turbulent environments. (in persion)
12. Kineber, A. F., Othman, I., Oke, A. E., Chileshe, N., & Buniya, M. K. (2021). Impactof Value Management on Building Projects Success: Structural

Equation Modeling Approach. Journal of Construction Engineering and Management, 147(4), 1-15

13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). Marketing management (15th ed.).

14. Obaid, A. I. (2022). The role of social and digital media on sport marketing in Iraq and its effect on football. Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study, 3(3), 58-63.

15. Mehrabi Amirhamzeh, Hanifar Hossein, Amiri Ali Naghi, Zarei Matin Hassan, Jandaghi Gholamreza. Introducing the methodology of grounded theory for Islamic research (presenting an example). Organizational Culture Management [Internet]. 2011;9(23):5-30. Available from: <https://sid.ir/paper/196519/fa>

16. Milovic, B., & Vojvodic, M. (2021). A framework for the development of international marketing in sport. Management & Marketing Journal, 19(1), 82-97.

17. Mollakouhi, M., Ramezani Nejad, R., Javadipour, M., (2014). Investigating the factors affecting the development of championship sports in Iranian provinces and presenting a proposed model. (Thesis), Faculty of Physical Education, University of Guilan.(in persion)

18. Salari, Hamed, (1403), Analysis of Crisis Management in Sports, Strategies and Methods, Third International Conference on Psychology and Management. (in persion)

19. Sedky, D., Kortam, W., & AbouAish, E. (2022). The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports. Journal of Humanities and Applied Social Sciences, 4(2), 113-131.

20. Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2020). Sport marketing and sponsorship in developing nations. Sport Management Review, 23(4), 567-579.

21. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage

22. Zakeri, P., Sarifiyan, E., & Ghareman Tabrizi, K. (2015). Content analysis of online and high circulation newspapers with emphasis on the coverage of sports development master plan document components. Applied Research in Sport Management, 3(3), 11-30. (in persion)