



Research Article

Designing an Optimal Model for Outsourcing Sports Project Management

Mehdi Gharib* 

Department of Civil Engineering, AK.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Received: 16/09/2025, Accepted: 21/12/2025, Online Published: 26/12/2025

* Corresponding Author: Mehdi Gharib, E-mail: m.gharib60@iau.ac.ir

How to Cite: Gharib, M. (2026). Designing an Optimal Model for Outsourcing Sports Project Management. *Sport Management Studies*, 17(94), 59-82. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2025.4848

Extended Abstract

Background and Purpose

Outsourcing has become a strategic approach for organizations worldwide, enabling them to optimize resources, enhance specialization, and focus on core activities. In the sports sector, outsourcing is particularly significant due to the complexity of construction and management projects, which often involve technical, financial, and organizational challenges. In Iran, budget limitations, political pressures, and weak institutional structures have encouraged the transfer of sports projects to the private sector. However, the absence of clear frameworks, inadequate contractor selection mechanisms, and weak supervisory systems frequently result in inefficiencies and failures. Despite numerous studies on outsourcing in sports, a comprehensive and practical model tailored to the unique requirements of sport project management remains lacking. This study addresses this gap by designing an optimal outsourcing model for sport project management in Iran. Grounded theory methodology was applied to explore the causal, contextual, and intervening conditions, as well as the strategies and outcomes shaping effective outsourcing practices.

Methods

This research adopted a qualitative, exploratory approach using grounded theory based on Strauss and Corbin's systematic method. The primary data collection instrument was semi-structured interviews with experts and stakeholders directly engaged in sports project management and outsourcing. The study population encompassed four main groups: senior managers of the Ministry of Sport and Youth, professional sports club managers, university professors specializing in sport management and project management, and executive experts with direct experience in sports construction projects. A purposive sampling method was employed to select knowledgeable participants, followed by theoretical sampling as the analysis progressed to enrich emerging categories.

A total of 18 interviews were conducted, each lasting between 45 and 60 minutes, until theoretical saturation was achieved. The interviews were transcribed verbatim and subjected to a three-stage



coding process: open, axial, and selective coding. These procedures allowed the researchers to identify key themes across six dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, outcomes, and the central phenomenon.

To ensure validity and reliability, multiple verification techniques were applied. Member checking was conducted by sharing interpretations with participants to confirm accuracy. Peer review and code comparison with a research collaborator helped refine coding consistency. Detailed documentation of analytical decisions, memos, and coding records created an audit trail for transparency. Triangulation was achieved by including diverse participant groups, enhancing the credibility and richness of the data.

The final model was constructed by integrating codes into categories and linking them within the grounded theory paradigm model. This structure facilitated a holistic understanding of outsourcing in sport project management, identifying not only barriers and challenges but also practical pathways for successful implementation within Iran's socio-economic and institutional context.

Results

The findings revealed a multi-layered framework influencing outsourcing in sports project management. At the causal level, weaknesses in contractor selection emerged as a major obstacle. Participants emphasized that non-transparent procedures, reliance on personal relationships, lack of standardized evaluation criteria, and insufficient databases of qualified contractors led to inefficiencies. Administrative and political pressures also influenced decision-making, often resulting in hasty or imposed project assignments. Additionally, limited managerial knowledge and failure to learn from past unsuccessful experiences exacerbated these inefficiencies.

Contextual conditions further constrained effective outsourcing. Financial instability, delayed budget allocations, inflation, and low investment attractiveness reduced private sector participation. Institutional fragmentation, overlapping responsibilities among governmental bodies, and policy instability created confusion and conflict. A negative organizational culture, characterized by mistrust toward private contractors and resistance from internal staff, hindered smooth implementation. Furthermore, ambiguous legal frameworks and weak contractual guarantees limited enforcement and accountability.

Intervening conditions included the level of regulatory support, the effectiveness of monitoring systems, contractor motivation, stakeholder involvement, and management stability. Weak project monitoring, insufficiently trained supervisors, opportunistic contractor behavior, and a lack of stakeholder alignment emerged as recurring challenges. Frequent managerial turnover also disrupted project continuity, undermining trust and accountability.

In response to these challenges, the study identified several strategic solutions. These included developing standardized frameworks and contract templates, reforming internal procedures, enhancing monitoring mechanisms through dashboards and performance indicators, and empowering contractors with training and certification requirements. Strengthening organizational knowledge through workshops and documentation of outsourcing experiences was also highlighted. Moreover, promoting stakeholder engagement, including local councils and private companies, was deemed essential for legitimacy and sustainability. Transparency initiatives, such as public disclosure of contract awards and mechanisms for addressing grievances, were identified as critical steps toward accountability.

The outcomes of effective outsourcing, when strategies were properly implemented, were clustered into four categories. These included organizational efficiency (faster project completion, reduced bureaucratic bottlenecks), financial savings (reduced costs and better resource allocation), improved execution quality (use of specialized contractors and advanced technologies), and expanded private sector participation (increased competitiveness, local employment, and regional development). However, potential managerial and legal challenges,

such as reduced government control and contractual disputes, remained significant risks if oversight mechanisms were weak.

Overall, the model illustrates that outsourcing in sports project management is a dynamic, multi-factorial process that requires careful alignment of contextual, institutional, and managerial elements to ensure successful outcomes.

Conclusion

This study provides a comprehensive, grounded model for optimizing outsourcing in sports project management in Iran. The results underscore that outsourcing is not merely a financial decision but a complex managerial, institutional, and cultural process. Success depends on addressing systemic weaknesses, such as inadequate contractor selection, political interference, financial instability, and unclear legal frameworks. The proposed strategies—including standardized structures, enhanced monitoring, contractor empowerment, stakeholder engagement, and transparency—can transform outsourcing into a tool for improving efficiency, saving costs, and promoting sustainable private sector involvement. Nonetheless, without consistent regulatory support, stable governance, and professional oversight, outsourcing risks producing inefficiencies and disputes. The final model offers practical guidance for policymakers and managers in the sports sector, providing a structured roadmap to navigate challenges while maximizing opportunities. By adopting this model, organizations can align outsourcing practices with national priorities, thereby contributing to sustainable development in sports infrastructure and services.

Keywords: Outsourcing, Sport Project Management, Executive Strategy, Private Sector Participation.

Article Message

The central message of this article is that outsourcing in sports project management must be viewed as a strategic, multi-dimensional process rather than a simple transfer of responsibilities. Effective implementation requires a clear framework that integrates causal, contextual, and intervening factors into coherent strategies. By adopting standardized structures, empowering contractors, strengthening monitoring systems, and fostering transparency, outsourcing can yield significant benefits, including efficiency gains, cost reductions, and improved service quality. The proposed grounded model serves as a practical decision-making tool for sports managers and policymakers seeking to achieve sustainable and accountable project execution in the sports sector.

Ethical Considerations

The authors confirm that all steps and requirements of this study comply with ethical guidelines.

Authors' Contributions

Conceptualization: Mehdi Gharib

Data Collection: Mehdi Gharib

Data Analysis: Mehdi Gharib

Manuscript Writing: Mehdi Gharib

Review and Editing: Mehdi Gharib

Responsible for Funding: Mehdi Gharib

Literature Review: Mehdi Gharib

Project Manager: Mehdi Gharib

Any other Contributions: This study was carried out solely by the corresponding author.

Conflict of Interest

None to declare.

Acknowledgments

The authors are grateful to all the participants who took part in this research.



طراحی مدل بهینه برون سپاری مدیریت پروژه های ورزشی

مهدی غریب* 

گروه عمران، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰، تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵

*نویسنده مسئول: مهدی غریب، E-mail: m.gharib60@iau.ac.ir

How to Cite: Gharib, M. (2026). Designing an Optimal Model for Outsourcing Sports Project Management. *Sport Management Studies*, 17(94), 59-82. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.4848](https://smrj.ssrc.ac.ir/2025.4848)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل بهینه برون سپاری مدیریت پروژه های ورزشی در ایران با استفاده از رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) بود. این مطالعه به دنبال تبیین عوامل مؤثر، شرایط زمینه ای و مداخله گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای حاصل از برون سپاری در حوزه مدیریت پروژه های عمرانی و اجرایی ورزش بود. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد وزارت ورزش، مدیران باشگاه های حرفه ای، استادان دانشگاه و کارشناسان پروژه های عمرانی ورزشی بود. با استفاده از نمونه گیری هدفمند و نظری، ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و داده ها با رویکرد سه مرحله ای کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) تحلیل شد. یافته ها نشان داد که عوامل علی نظیر ضعف در ساختار انتخاب پیمانکار، فشارهای سیاسی و اداری و کمبود دانش مدیریتی، از مهم ترین دلایل ناکارآمدی برون سپاری هستند. همچنین شرایط زمینه ای همچون بی ثباتی مالی، ضعف ساختار نهادی و چارچوب های مبهم حقوقی، بستر اجرای موفق را محدود می کنند. در کنار آن، متغیرهایی مانند حمایت نظارتی، رفتار پیمانکاران و مشارکت ذی نفعان، شرایط مداخله گر کلیدی به شمار می روند. در پاسخ به این وضعیت، راهبردهایی چون تدوین ساختارهای استاندارد، توانمندسازی پیمانکاران، ارتقای نظام نظارت و شفاف سازی طراحی شد که در نهایت منجر به پیامدهایی چون افزایش کارایی، صرفه جویی مالی، ارتقای کیفیت اجرا و توسعه مشارکت خصوصی می شوند. مدل نهایی ارائه شده می تواند به عنوان الگویی کاربردی در سیاست گذاری و تصمیم گیری مدیران ورزشی به کار رود.

واژگان کلیدی: برون سپاری، مدیریت پروژه ورزشی، راهبرد اجرایی، مشارکت بخش خصوصی.



مقدمه

امروزه برون‌سپاری یکی از راهبردهای کلیدی مدیریت منابع و عملیات در سازمان‌های عمومی و خصوصی تلقی می‌شود که با هدف بهبود کارایی، افزایش تخصص‌گرایی و تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی به‌کار گرفته می‌شود (راجیو و ورم، ۲۰۲۳؛ فرناندز و همکاران، ۲۰۲۲). در سال‌های اخیر، رشد تقاضا برای تحرک‌پذیری، کاهش هزینه‌های غیرضروری و بهره‌گیری از نوآوری‌های بیرونی موجب شده است برون‌سپاری از ابزار صرفاً اقتصادی به راهبرد سازمانی بلندمدت تبدیل شود (نگوین و پارکر، ۲۰۲۴). در تعریف‌های جدید، برون‌سپاری شامل انتقال برنامه‌ریزی‌شده فعالیت‌های غیرهسته‌ای به شرکای بیرونی با مسئولیت‌پذیری حقوقی و عملیاتی روشن است (چن و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات دهه اخیر نشان داده‌اند که اجرای موفق برون‌سپاری می‌تواند منجر به صرفه‌جویی میان‌مدت، افزایش انعطاف‌پذیری ساختاری و ارتقای استانداردهای کیفی در پروژه‌ها شود (حبیبی و همکاران، ۲۰۲۳؛ اسدی و همکاران، ۲۰۲۱). در حوزه ورزش نیز برون‌سپاری به‌ویژه در مدیریت اماکن ورزشی، تجهیزات و خدمات جانبی توانسته است با جذب منابع بخش خصوصی، بازده اقتصادی و خدماتی این بخش را ارتقا دهد (تقی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲)؛ با این حال، تجربیات جهانی و داخلی هشدار می‌دهد که نبود چارچوب اجرایی روشن، ضعف در نظام نظارت و انتخاب نادرست پیمانکار می‌تواند پیامدهایی مانند کاهش کنترل کیفی، مخاطرات حقوقی و اتکای بیش از حد به بیرون از سازمان را به دنبال داشته باشد (ترابی و امینی، ۲۰۲۳؛ لیو و علی، ۲۰۲۴)؛ از این‌رو طراحی مدل‌های بومی و علمی برای نظام‌مند کردن فرایند برون‌سپاری، به‌ویژه در پروژه‌های پیچیده و چندبخشی مانند پروژه‌های ورزشی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

مدیریت پروژه در صنعت ورزش به‌دلیل ویژگی‌های خاص این حوزه از اهمیت دوچندانی برخوردار است. پروژه‌های ورزشی -از ساخت و نگهداری تأسیسات ورزشی گرفته تا میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی- اغلب پیچیدگی‌های فنی، مالی و زمانی فراوانی دارند و مستلزم تخصص‌های میان‌رشته‌ای و هماهنگی گسترده بین بخش‌های مختلف هستند (شیرین‌چشمه و همکاران، ۲۰۲۲). تجارب جهانی نشان می‌دهد، نبود مدیریت کارآمد پروژه‌های ورزشی می‌تواند به تأخیرهای زمانی و افزایش هزینه‌ها منجر شود؛ به طوری که بسیاری از پروژه‌های عمرانی ورزشی یا رویدادهای بزرگ (مانند المپیک) معمولاً با کسری بودجه و تأخیر در زمان‌بندی مواجه بوده‌اند. در این میان، برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی به شرکت‌ها و متخصصان بیرونی، یکی از راهکارهایی است که برای غلبه بر کمبود منابع داخلی و ارتقای کارایی پروژه‌ها به کار گرفته می‌شود (دلویته، ۲۰۲۴؛ پورذبیح سرحمامی و همکاران، ۲۰۲۱). در ایران نیز به‌دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و فنی در سازمان‌های ورزشی دولتی، بهره‌گیری از توان بخش خصوصی و پیمانکاران متخصص برای اجرای پروژه‌های ورزشی رواج یافته است (قاسم‌زاده میرکلایی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پورذبیح سرحمامی و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج پژوهشی در این زمینه نشان می‌دهد، واگذاری پروژه‌های عمرانی ورزشی به بخش خصوصی در صورت نظارت و برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند به بهبود بهره‌وری و تسریع اجرای طرح‌ها منجر شود (قاسم‌زاده میرکلایی و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین مقایسه عملکرد اماکن ورزشی دولتی و خصوصی حاکی از آن است که مشارکت بخش خصوصی با افزایش رضایت مشتریان و بهبود کیفیت خدمات همراه بوده است (الماسی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ به نحوی که رضایتمندی مراجعان باشگاه‌ها و سالن‌های خصوصی به‌مراتب بیشتر از اماکن دولتی گزارش شده است. این شواهد بر اهمیت به‌کارگیری الگوهای نوین مدیریتی، به‌ویژه برون‌سپاری، در پیشبرد پروژه‌ها و خدمات ورزشی تأکید می‌کند.

با توجه به مزایای بالقوه برون‌سپاری، تحقیقات متعددی به بررسی کاربرد این رویکرد در بخش ورزش پرداخته‌اند. در حوزه مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی، مطالعات نشان می‌دهند برون‌سپاری عملیات بهره‌برداری و نگهداری می‌تواند به بهینه‌سازی هزینه‌ها و کسب درآمدهای پایدارتر بینجامد (ایزدی و همکاران، ۲۰۲۲؛ اسدی و همکاران، ۲۰۱۵). ایزدی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با رویکرد اکتشافی دریافتند که برون‌سپاری خدمات اماکن ورزشی توسط وزارت

ورزش ایران یک راهبرد ضروری برای افزایش بهره‌وری بوده، اما پیاده‌سازی نادرست آن در مواردی باعث تحقق نیافتن بهبود عملکرد شده است. آن‌ها خاطرنشان کردند که در نبود برنامه‌ریزی استراتژیک و نظارت کافی، برون‌سپاری نه تنها به ارتقای عملکرد اماکن ورزشی منجر نشده، بلکه به دلیل موانع متعدد اجرایی، مدیران نتوانسته‌اند از مزایای موردانتظار بهره‌مند شوند. درمقابل، اسدی و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کرده‌اند که پس از واگذاری مدیریت اماکن ورزشی به بخش خصوصی، شاخص‌های مدیریت مالی و بازاریابی در این اماکن بهبود معناداری یافته است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کیفیت اجرای برون‌سپاری نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست آن دارد.

در حوزه برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی و درآمدزایی در ورزش نیز مطالعات درخور توجهی صورت گرفته‌اند. پژوهشگران بین‌المللی بیان کرده‌اند که باشگاه‌های ورزشی برای تمرکز بر شایستگی‌های اصلی (مانند پرورش ورزشکاران و ارتقای عملکرد فنی تیم‌ها) اغلب فعالیت‌های جانبی نظیر بازاریابی، فروش بلیت و جذب حامیان مالی را به شرکت‌های بیرونی می‌سپارند (دایتل و همکاران، ۲۰۱۷). در ایران، شیرازی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) با نیازسنجی توسعه برون‌سپاری در بازاریابی ورزش دانشگاهی نشان دادند که واگذاری فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند سرعت و کیفیت اجرای برنامه‌های بازاریابی را افزایش دهد؛ مشروط بر آنکه الزامات و شاخص‌های مؤثر (مانند تعیین ساختار واگذاری، استفاده از نیروهای متخصص و هماهنگی منابع) رعایت شود. همچنین حیدری و همکاران (۲۰۲۳) در طراحی مدل برون‌سپاری بازاریابی باشگاه‌های فوتبال ایران عوامل متعددی را شناسایی کرده‌اند که باید در یک مدل موفق مدنظر قرار گیرند؛ از جمله سرعت در دستیابی به بازار، کنترل مدیریتی، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای عملکرد باشگاه (حیدری و همکاران، ۲۰۲۳). یافته‌های پژوهش آن‌ها که با روش آمیخته و مدلیابی معادلات ساختاری به دست آمده است، حاکی از آن است که برون‌سپاری زمانی به نتایج مطلوب منجر می‌شود که باشگاه‌ها ضمن حفظ نظارت بر قابلیت‌های کلیدی خود، برنامه‌ریزی استراتژیک و تحلیل محیطی دقیقی برای برون‌سپاری داشته باشند.

یکی دیگر از عرصه‌های کاربرد برون‌سپاری در ورزش، برگزاری رویدادها و مسابقات ورزشی است. تجربه کشورها در میزبانی المپیک و بازی‌های آسیایی نشان داده است که برون‌سپاری بخش‌هایی از مدیریت رویداد (مانند فروش بلیت، بازاریابی رویداد، خدمات پشتیبانی و لجستیک) به شرکت‌های تخصصی، بار اجرایی را از دوش نهادهای ورزشی برمی‌دارد و کیفیت برگزاری را ارتقا می‌دهد (پاپ و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش جدیدی که به صورت موردی به المپیک زمستانی ۲۰۲۶ پرداخته است، مفهوم «المپیک برون‌سپاری‌شده» را مطرح کرده و واگذاری برخی مسابقات به شهرها یا کشورهای دیگر را به‌منظور کاهش هزینه‌های میزبان اصلی بررسی کرده است (راس و همکاران، ۲۰۲۵). نتایج اولیه این پژوهش که در قالب حمایت از میزبانی مشترک رویداد ارائه شده است، نشان می‌دهد ساکنان محلی در صورت تبیین مزایای اقتصادی و اجتماعی این رویکرد، از برون‌سپاری بخشی از رویدادهای بزرگ ورزشی استقبال می‌کنند. این نوآوری در مدیریت رویدادهای ورزشی نشان‌دهنده آن است که برون‌سپاری حتی می‌تواند در مقیاس کلان‌تر (میزبانی رقابت‌ها) به‌عنوان راهبردی برای تقسیم هزینه‌ها و مخاطرات بین چند میزبان به کار رود. به موازات آن، در سطح خردتر، پاپ و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر برون‌سپاری نیروی فروش بلیت را در ورزش حرفه‌ای بررسی کرده‌اند. طبق پژوهش آن‌ها در لیگ‌های دانشگاهی آمریکا، واگذاری مدیریت فروش بلیت به شرکت‌های بیرونی در کوتاه‌مدت به افزایش درآمد منجر شد، اما جالب اینکه عملکرد تیم‌های داخلی فروش بلیت در برخی شاخص‌ها بهتر از پیمانکاران بیرونی بود و تا دو سال نخست پس از برون‌سپاری، کمی کاهش در میزان تماشاگران مشاهده شد؛ البته این شکاف در سال سوم برطرف شد که نشان می‌دهد همکاری بلندمدت و یادگیری متقابل بین باشگاه و شرکت برون‌سپار می‌تواند بهبود نتایج را به دنبال داشته باشد.

با مرور پژوهش‌های پیشین درمی‌یابیم که با وجود انجام مطالعات گوناگون درباره پیامدها، مزایا و چالش‌های برون‌سپاری در ورزش، همچنان شکاف‌های معناداری در ادبیات این حوزه وجود دارد؛ نخست آنکه بسیاری از تحقیقات داخلی بر ابعاد محدودی تمرکز کرده‌اند؛ برای مثال، قاسم‌نژاد و همکاران (۲۰۲۰) صرفاً شاخص‌های مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری رویدادهای ورزشی را شناسایی کرده‌اند، یا شیرین‌چشمه و همکاران (۲۰۲۲) مدلی را برای برون‌سپاری اماکن ورزشی ارائه داده‌اند که بیشتر بر جنبه‌های ساختاری و قانونی تأکید دارد. هریک از این پژوهش‌ها به صورت مجزا به بخشی از مسئله پرداخته‌اند، اما مدل جامع و بهینه‌ای که تمامی ابعاد تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی را یکپارچه کند، کمتر ارائه شده است. درواقع، هنوز به این پرسش اساسی پاسخی روشن داده نشده است که «چگونه می‌توان مدل برون‌سپاری مناسبی را طراحی کرد که ضمن در نظر گرفتن شرایط خاص صنعت ورزش، بیشترین کارایی و اثربخشی را در مدیریت پروژه‌ها فراهم آورد؟» بسیاری از مدیران ورزشی در کشور با نبود چارچوب‌های تصمیم‌گیری علمی در زمینه برون‌سپاری مواجه‌اند (پورذبیح سرحمامی و همکاران، ۲۰۲۱؛ ایزدی و همکاران، ۲۰۲۲) و عمده‌تأ براساس تجربه یا الزامات کوتاه‌مدت اقدام به واگذاری امور می‌کنند؛ این در حالی است که لی (۲۰۱۶) تأکید می‌کند در تحلیل پدیده برون‌سپاری در ورزش باید هر دو دیدگاه اقتصادی (کاهش هزینه، بهره‌وری) و مدیریت استراتژیک (توسعه قابلیت‌ها و مزیت‌های رقابتی) به صورت توأمان مدنظر قرار گیرد. نبود چنین نگرش تلفیقی در تحقیقات پیشین، فضای پژوهشی بکری را ایجاد کرده است که پژوهش حاضر تلاش دارد آن را پوشش دهد. همچنین بررسی منابع حاکی از آن است که بخش عمده مطالعات داخلی منتشرشده، بر جنبه‌های توصیفی و شناسایی عوامل تمرکز داشته‌اند و از ارائه یک مدل بهینه تصمیم‌گیری که قابلیت کاربرد عملی برای مدیران ورزشی داشته باشد، غفلت شده است؛ ازاین‌رو انجام پژوهشی که ضمن مرور نظام‌مند تجربیات موفق و ناموفق برون‌سپاری در ورزش، عناصر کلیدی یک مدل بهینه را استخراج و سازمان‌دهی کند، از اهمیت علمی و عملی فراوان برخوردار است.

بر این اساس، هدف مقاله حاضر پاسخ‌گویی به همین نیاز مهم است. در این پژوهش، کوشش شده است با بهره‌گیری از مطالعات پیشین و دیدگاه خبرگان، «مدل بهینه برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی» طراحی و ارائه شود. این مدل جامع، تمامی مراحل فرایند برون‌سپاری از تصمیم‌گیری اولیه تا انتخاب پیمانکار، نظارت بر اجرا و ارزیابی عملکرد را در بر می‌گیرد و عوامل زمینه‌ای (مانند شرایط حقوقی و اقتصادی ورزش)، عوامل فرایندی (مانند شیوه تنظیم قرارداد و مکانیزم‌های کنترلی) و پیامدهای موردانتظار (مانند بهبود کیفیت خدمات، کاهش زمان و هزینه اجرای پروژه‌ها و ارتقای رضایت ذی‌نفعان) را یکپارچه می‌کند. امید است مدل پیشنهادی بتواند به‌عنوان یک چارچوب علمی، مدیران ورزش را در تصمیم‌گیری‌های برون‌سپاری یاری دهد و با بهینه‌سازی مدیریت پروژه‌های ورزشی در کشور، به اثربخشی بیشتر طرح‌های ورزشی و توسعه پایدار در این بخش بینجامد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت مطالعه‌ای کیفی بوده و با توجه به هدف اکتشافی خود، دارای رویکرد اکتشافی است. انتخاب روش کیفی-اکتشافی برای موضوع «برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی» به این دلیل انجام شد که در این زمینه نظریه‌ها و مدل‌های کافی در ادبیات پژوهش موجود نبود و نیاز به توسعه‌ی یک مدل مفهومی جدید احساس می‌شد. روش تحقیق این مطالعه، نظریه داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین بود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان بود. در روش نظریه‌بنیاد، مصاحبه‌های عمیق مهم‌ترین منبع داده محسوب می‌شوند. سؤالات مصاحبه براساس اهداف پژوهش و مرور ادبیات اولیه تهیه شد و در صورت نیاز حین مصاحبه‌ها پرسش‌های تکمیلی برای روشن‌تر شدن مفاهیم مطرح‌شده طرح می‌شد. ازجمله سؤالات عبارت بود از: عوامل و شرایط

علی مؤثر بر برون سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی کدام‌اند؟ چه شرایط زمینه‌ای، بستر تحقق یا محدودیت برون سپاری پروژه‌های ورزشی را شکل می‌دهند؟ شرایط مداخله‌گر (تسهیل‌کننده یا بازدارنده) در فرایند برون سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی چیست؟ در جریان برون سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی، چه راهبردهایی اتخاذ می‌شود و این فرایند منجر به چه پیامدهایی می‌گردد؟

تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، به صورت حضوری (یا در مواردی تلفنی) صورت رفت و با اجازه آنان به صورت صوتی ضبط شد. سپس داده‌های صوتی کلمه به کلمه پیاده‌سازی (رونویسی) شد تا متن مصاحبه‌ها برای تحلیل آماده باشد. میانگین مدت‌زمان هر مصاحبه حدود ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود که به مشارکت‌کننده فرصت کافی برای توضیح تفصیلی تجربیات خود را می‌داد. مجموعه‌ای از خبرگان و مدیران حوزه ورزش جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل دادند که به نوعی با مدیریت پروژه‌های ورزشی و برون سپاری در این حوزه درگیر بودند. این افراد در چهار گروه اصلی قرار داشتند:

- مدیران ارشد ستادی در وزارت ورزش و جوانان (آشنا با سیاست‌ها و فرایندهای کلان برون سپاری در پروژه‌های ورزشی)؛
- مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی (دارای تجربه در واگذاری یا برون سپاری بخش‌هایی از مدیریت پروژه‌های ورزشی در باشگاه‌ها)؛
- استادان دانشگاه و صاحب‌نظران علمی در حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت پروژه (با دیدگاه‌های پژوهشی و نظری درباره برون سپاری)؛
- کارشناسان اجرایی پروژه‌های عمرانی ورزشی (افرادی که به طور عملی در اجرای پروژه‌های ساخت یا توسعه اماکن ورزشی نقش داشتند و با برون سپاری در عمل مواجه بودند).

برای انتخاب نمونه از میان جامعه مذکور، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیار اصلی در نمونه‌گیری هدفمند، اطلاع و تجربه زیاد افراد در زمینه مطالعه‌شده بود؛ بنابراین مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که سابقه مدیریتی یا تخصصی در خور توجهی در پروژه‌های ورزشی و تجربه مستقیم در برون سپاری وظایف یا پروژه‌ها داشتند. پس از آغاز مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، روش نمونه‌گیری نظری (خاص روش گراند تئوری) به کار گرفته شد؛ به این صورت که انتخاب افراد بعدی هم‌زمان با پیشرفت تحلیل صورت گرفت تا دسته‌بندی مفاهیم و مقولات شکل گرفته کامل‌تر شود. پژوهشگر براساس مفاهیم اولیه به دست آمده از مصاحبه‌های قبلی تصمیم می‌گرفت مصاحبه‌شونده بعدی چه کسی باشد تا آن مفهوم یا مقوله را غنی‌تر کند. در طول مراحل تحلیل، پس از مصاحبه پانزدهم مشخص شد که کدها و مفاهیم جدیدی تولید نشده و محتوای داده‌ها وارد مرحله تکرار معنایی شده است؛ اما مطابق با توصیه اشتراوس و کوربین مبنی بر اطمینان از توقف تکامل مفاهیم، سه مصاحبه تکمیلی (مصاحبه‌های شانزدهم تا هجدهم) نیز انجام شد تا مشخص شود که مقوله‌های موجود به حد بسامد مفهومی و تراکم نظری رسیده‌اند. در این سه مصاحبه تکمیلی نیز، نه کد جدیدی اضافه شد و نه روابط مفهومی میان مقوله‌ها تغییر کرد؛ بنابراین اشباع نظری براساس سه شاخص زیر محقق شد: ۱. ظهور نیافتن کد جدید در مصاحبه‌های پایانی؛ ۲. تکرار مفاهیم در بین مشارکت‌کنندگان از نقش‌ها و جایگاه‌های متفاوت؛ ۳. تثبیت روابط میان مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)؛ بر این اساس، روند نمونه‌گیری در مصاحبه هجدهم متوقف و تحلیل‌ها در سطح نظری‌پردازی و یکپارچه‌سازی ادامه یافت.

تحلیل داده‌ها به محض شروع گردآوری داده (نخستین مصاحبه) آغاز شد و همگام با جمع‌آوری داده‌های جدید به صورت مستمر ادامه یافت. برای تحلیل عمیق داده‌ها، مطابق روش اشتراوس و کوربین، از رویکرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای استفاده شد و هر شش بعد مدل (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده اصلی) مطالعه شد. تحلیل داده‌ها

مطابق با رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین (۲۰۱۵) در سه مرحله انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر بررسی و کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند و ارتباط میان آن‌ها براساس الگوی پارادایمی (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) مشخص شد. در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله محوری «حکمرانی برون‌سپاری در مدیریت پروژه‌های ورزشی» انتخاب و سایر مقوله‌ها در قالب داستان نظری مدل نهایی یکپارچه شدند.

برای اطمینان از دقت و صحت نتایج پژوهش، اصول اعتمادپذیری در پژوهش‌های کیفی بر اساس چهار معیار اعتبار^۱، قابلیت انتقال^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ رعایت شد. نخست، اعتبار داده‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان^۵ تأمین شد؛ بدین صورت که خلاصه تحلیل‌ها و مقوله‌های استخراج‌شده برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و مطابقت آن‌ها با تجربه زیسته و واقعیت‌های اجرایی تأیید شد. همچنین برای اطمینان از ثبات کدگذاری، بخشی از داده‌ها توسط یک کدگذار دوم بررسی شد و موارد اختلاف در جلسات هم‌سنجی نظری^۶ رفع و مقوله‌ها تثبیت شدند. دوم، برای تأییدپذیری یافته‌ها، فرایند تحلیل شامل مسیر استخراج کدهای اولیه تا شکل‌گیری مقوله‌های نهایی، به صورت کامل مستندسازی شد^۷ تا امکان پیگیری منطق تحلیل برای داوران و پژوهشگران دیگر فراهم باشد. سوم، قابلیت انتقال با انتخاب مشارکت‌کنندگان از سطوح مختلف مدیریتی (ملی، استانی و اجرایی) و از سازمان‌های متفاوت در حوزه ورزش تقویت شد تا تنوع دیدگاه‌ها مدل را از محدود شدن به یک موقعیت خاص خارج کند. چهارم، برای اطمینان از انسجام یافته‌ها با واقعیت‌های میدانی، در مرحله نهایی تحلیل، برخی اسناد و داده‌های ثانویه از جمله صورت‌جلسات مناقصات، گزارش‌های نظارتی، مستندات قراردادهای اجرایی و سوابق عملکرد پروژه‌ها به صورت مرور تطبیقی بررسی شد. هدف از استفاده از این اسناد، جایگزینی داده‌ها یا تولید مفهوم جدید نبود؛ بلکه تطبیق کلی مدل با شرایط واقعی اجرا و اطمینان از عملیاتی بودن روابط استخراج‌شده بود. به طور کلی، با به‌کارگیری مجموعه این روش‌ها، تلاش شد اعتبار (روایی) یافته‌ها و اعتمادپذیری (پایایی) پژوهش حاضر در حد مطلوبی تأمین شود. افزون بر این، تحلیل داده‌ها به صورت دستی انجام شد.

نتایج

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- Demographic characteristics of research participants

شماره	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	رشته تخصصی	جایگاه شغلی
Number	Gender	Age (years)	Degree	Major	Job Title
1	مرد	48	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر ارشد وزارت ورزش
2	مرد	52	کارشناسی‌ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر باشگاه حرفه‌ای
3	زن	44	دکتری	مهندسی عمران	استاد دانشگاه
4	مرد	41	کارشناسی‌ارشد	مدیریت پروژه	کارشناس پروژه عمرانی ورزشی

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Member Check
6. Peer Debriefing
7. Audit Trail

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- Demographic characteristics of research participants

شماره	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	رشته تخصصی	جایگاه شغلی
Number	Gender	Age (years)	Degree	Major	Job Title
5	مرد	46	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر ارشد وزارت ورزش
۶	مرد	39	کارشناسی ارشد	مهندسی عمران	کارشناس پروژه عمرانی ورزشی
7	مرد	43	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
8	زن	37	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر باشگاه حرفه‌ای
9	مرد	55	دکتری	مدیریت پروژه	مدیر ارشد وزارت ورزش
10	مرد	49	کارشناسی ارشد	مهندسی عمران	کارشناس پروژه عمرانی ورزشی
11	مرد	42	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
12	مرد	46	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر باشگاه حرفه‌ای
13	زن	40	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	کارشناس پروژه عمرانی ورزشی
14	مرد	50	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه
15	مرد	45	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر ارشد وزارت ورزش
16	زن	38	کارشناسی ارشد	مهندسی عمران	مدیر باشگاه حرفه‌ای
17	مرد	47	دکتری	مدیریت پروژه	استاد دانشگاه
18	مرد	44	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر ارشد وزارت ورزش

در ابتدا نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- نمونه کدگذاری اولیه متن مصاحبه

Table 2- Example of initial coding of interview transcript

متن مصاحبه (بخشی از پاسخ مشارکت‌کننده)	کدهای اولیه استخراج شده
Interview transcript (part of the participant's response)	Extracted raw code
به نظر من یکی از مشکلات اصلی ما در برون سپاری پروژه‌ها، نبود ساختار مشخص برای انتخاب پیمانکاران است. گاهی صرفاً براساس روابط انتخاب می‌شوند و نه توانمندی. اگر نظام ارزیابی مشخص و شفاف داشتیم، می‌توانستیم پیمانکار مناسب‌تری انتخاب کنیم	- نبود ساختار استاندارد برای انتخاب پیمانکار - انتخاب غیر تخصصی پیمانکار بر مبنای روابط - فقدان نظام ارزیابی شفاف در فرایند برون سپاری
ما در وزارت ورزش تلاش کردیم دستورالعمل‌هایی برای واگذاری پروژه‌ها تدوین کنیم، ولی متأسفانه در سطح استان‌ها اجرا نمی‌شوند یا جدی گرفته نمی‌شوند. این ناهماهنگی بین مرکز و استان خودش باعث بی‌اعتمادی می‌شود.	- تدوین دستورالعمل‌های برون سپاری در سطح ملی - اجرا نشدن مؤثر در سطح استان‌ها - ناهماهنگی بین سطوح مدیریتی - ایجاد بی‌اعتمادی ناشی از اجرای ناقص سیاست‌ها
من فکر می‌کنم اگر بخش خصوصی احساس کند در فرایند شفاف و حمایت‌شده‌ای وارد می‌شود، هم استقبال می‌کند، هم کیفیت اجرا بالا می‌رود، ولی الآن به‌خاطر ریسک بالا و نبود تضمین، شرکت‌ها تمایلی ندارند وارد شوند.	- لزوم ایجاد فضای شفاف برای مشارکت بخش خصوصی - اثر حمایت نهادی بر استقبال سرمایه‌گذاران - ریسک زیاد در اجرای پروژه‌های ورزشی - نبود ضمانت اجرایی برای بخش خصوصی

در ادامه هریک از ابعاد مدل اشتراوس و کوربین به صورت جداگانه در جداولی کدگذاری شدند که نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- کدگذاری شرایط علی
Table 3- Causal conditions coding

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P2, P5, P9	فقدان شاخص‌های فنی	نبود نظام ارزیابی	
P4, P8, P12	نبود بانک اطلاعات پیمانکاران	تخصصی	
P3, P6, P10	تناسب نداشتن تخصص پیمانکار با پروژه		
P1, P7	انتخاب براساس روابط	انتخاب‌های	ضعف ساختار
P6, P13, P17	داوری غیرحرفه‌ای	سلیقه‌ای	انتخاب پیمانکار
P5, P10, P14	نبود رقابت واقعی در مناقصه		
P3, P8, P16	پنهان کاری در مستندات	نبود شفافیت در	
P2, P4, P12, P18	ابهام در معیارهای داوری	واگذاری	
P7, P11, P15	فقدان ناظر مستقل		
P1, P5, P9, P17	واگذاری فوری با ابلاغ	اجرای دستوری	
P3, P7, P12	اجرای پروژه بدون مطالعه	پروژه‌ها	
P6, P8, P14	الزام به پیشرفت نمایشی		
P2, P6, P11	ترس از برگشت بودجه	الزامات مالی	فشارهای اداری و سیاسی
P4, P8	زمان‌بندی دستوری تخصیص منابع	مقطعی	
P3, P9, P14	تغییر پیمانکار با تغییر مدیر	فشارهای مدیریتی	
P5, P13, P17	توصیه‌نامه‌های غیررسمی	از بالا	
P4, P8, P13	بی‌اطلاعی از الگوهای بین‌المللی	ناآشنایی با	
P3, P7, P11	ناآگاهی از تجارب داخلی	الگوهای موفق	
P2, P5, P9, P17	نبود آموزش برای مدیران اجرایی	کمبود آموزش‌های	ضعف دانش
P6, P10, P15	ضعف درک مفاهیم قراردادی	تخصصی	مدیریتی
P1, P6, P12	تصمیم‌گیری فردی بدون مشورت	نداشتن مشاور	
P4, P7, P14	نبود ساختار مشاوره تخصصی	حرفه‌ای	
P2, P6, P13	انتخاب مجدد پیمانکاران ناموفق	تکرار خطاهای	
P5, P10, P14, P18	تکرار اشتباهات ساختاری	گذشته	
P3, P7, P12	بی‌تحلیلی پس از شکست پروژه‌ها	نبود تحلیل	تجربیات
P1, P6	نبود گزارش ارزیابی نهایی	پروژه‌ها	شکست‌خورده
P4, P8, P14	نداشتن آرشو تجربیات پروژه‌ای	مستندسازی‌نشدن	
P6, P10, P18	فراموشی در تغییر مدیران	تجربیات	

پس از شناسایی و کدگذاری شرایط علی می‌توان دریافت که ریشه اصلی ناکارآمدی در فرایند برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی، ترکیب هم‌زمان ضعف ساختاری، فشارهای اداری و محدودیت‌های دانشی است. به طور مشخص، نبود نظام ارزیابی تخصصی برای انتخاب پیمانکاران و اتکا به روابط و داوری‌های سلیقه‌ای موجب می‌شود که پیمانکاران نه براساس شایستگی بلکه، بر مبنای ارتباطات وارد پروژه شوند؛ موضوعی که در ادامه به کاهش کیفیت اجرا و افزایش هزینه‌های اصلاح و نظارت منجر می‌شود. از سوی دیگر، فشارهای اداری و سیاسی و روندهای دستوری در واگذاری، باعث

اجرای پروژه‌ها بدون مطالعه کافی و با هدف نشان دادن پیشرفت ظاهری می‌شود. این شرایط، به‌ویژه در کنار کمبود دانش مدیریتی، ضعف درک قراردادی و فقدان مشاوران حرفه‌ای، زمینه را برای تکرار خطاهای گذشته فراهم می‌کند. علاوه بر این، فقدان مستندسازی تجربیات و نبود گزارش‌های ارزیابی نهایی پروژه‌ها سبب می‌شود سازمان‌ها توان یادگیری سازمانی و اصلاح فرایندها را از دست دهند و دایره‌ای از اشتباهات مشابه در پروژه‌های مختلف تکرار شود؛ بنابراین، این شرایط علی‌نشان می‌دهند که برون‌سپاری در پروژه‌های ورزشی نه یک چالش تکنیکی ساده، بلکه یک مسئله نهادی-مدیریتی چندلایه است که برای حل آن باید بازنگری اساسی در ساختار تصمیم‌گیری، نظام انتخاب پیمانکار و فرایندهای یادگیری سازمانی صورت گیرد.

جدول ۴- کدگذاری شرایط زمینه‌ای
Table 4- Coding of background conditions

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P3 .P6 .P10 .P15	نوسانات قیمت و هزینه‌ها		
P2 .P5 .P9	تأخیر در تخصیص اعتبارات عمرانی	بی‌ثباتی منابع مالی	وضعیت اقتصادی پروژه‌ها
P4 .P11 .P14 .P17	تورم در هزینه اجرا و کاهش قدرت خرید پیمانکاران	ضعف جذابیت سرمایه‌گذاری	
P1 .P7 .P13	نرخ بازگشت پایین سرمایه برای بخش خصوصی	نبود هماهنگی بین دستگاه‌ها	ساختار نهادی و اجرایی
P6 .P8 .P12 .P16	نبود مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران	نبود مرجع متمرکز تصمیم‌گیری	
P3 .P5 .P11	تداخل وظایف بین ورزش، عمرانی و استاندارد	تصمیم‌گیری	
P2 .P8 .P14 .P17	موازی‌کاری بین نهادهای ذی‌ربط	نگرش منفی به بخش خصوصی	فرهنگ سازمانی
P4 .P6 .P9	تصمیم‌گیری‌های متناقض در سطوح مختلف	مقاومت کارمندان با تجربه	
P2 .P8 .P14 .P17	بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری پروژه‌ها	ضعف در الگوهای قراردادی	چارچوب قانونی و مقرراتی
P3 .P7 .P10 .P13 .P16	واگذاری اختیارات کلیدی به نهادهای متعدد بدون هماهنگی	قراردادی	
P1 .P5 .P10	بی‌اعتمادی به صداقت مالی پیمانکاران	خلاف ضمانت اجرایی	
P2 .P7 .P11 .P16	تصور کاهش کنترل سازمانی در واگذاری‌ها		
P4 .P8 .P12	تعصب به انجام پروژه توسط خود سازمان		
P6 .P9 .P13 .P15	ترس از کاهش پُست یا جایگاه با ورود پیمانکاران		
P3 .P7 .P10	مقاومت روانی ناشی از تجربه‌های شکست گذشته		
P3 .P6 .P10	ابهام در مفاد قراردادهای اجرایی		
P1 .P4 .P11 .P14	نبود قراردادهای تیپ و استاندارد		
P1 .P4 .P11 .P14	نبود ضمانت‌نامه برای انجام کامل پروژه		
P2 .P5 .P7	ناتوانی در پیگیری حقوقی تخلفات پیمانکار		
P3 .P6 .P8 .P15	نبود الزام قانونی به رعایت زمان، کیفیت و بودجه		

شرایط زمینه‌ای نشان می‌دهند که حتی در صورت تصمیم‌گیری صحیح برای برون‌سپاری، فضای اقتصادی، نهادی و فرهنگی حاکم بر سازمان‌های ورزشی، مسیر اجرای موفق را محدود یا تسهیل می‌کند. بی‌ثباتی منابع مالی، نوسانات شدید هزینه‌ها و تأخیر در تخصیص اعتبارات، باعث می‌شود پیمانکاران نتوانند برآورد دقیقی از هزینه و زمان داشته باشند؛ در نتیجه ریسک اجرای پروژه‌ها افزایش می‌یابد. این وضعیت، جذابیت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را نیز کاهش می‌دهد؛ زیرا نرخ بازگشت سرمایه نامطمئن است و مشوق‌های حمایتی کافی وجود ندارد. از سوی دیگر، ساختار نهادی موجود با تداخل نقش‌ها، موازی‌کاری بین دستگاه‌ها و نبود مرجع واحد تصمیم‌گیری، موجب ایجاد سردرگمی و کندی

فرایندها می‌شود و ثبات لازم برای اجرای تصمیم‌های بلندمدت را از پروژه‌ها می‌گیرد. در سطح فرهنگی نیز بی‌اعتمادی نهادی به بخش خصوصی و مقاومت کارکنان در برابر واگذاری، نشان می‌دهد که موضوع برون‌سپاری تنها یک اقدام اداری نیست، بلکه به نگرش و هویت سازمانی گره خورده است؛ به‌ویژه آنکه شکست‌های گذشته، نوعی حافظه جمعی منفی ایجاد می‌کند که مانع پذیرش دوباره این رویکرد می‌شود. درنهایت، ضعف در چارچوب‌های قانونی و حقوقی، ازجمله نبود قراردادهای استاندارد و ضمانت‌های اجرایی، زمینه را برای ابهام، تفسیرهای متفاوت و بروز اختلافات حقوقی فراهم می‌کند؛ بنابراین شرایط زمینه‌ای نشان می‌دهند که موفقیت برون‌سپاری نه صرفاً به تصمیم مدیران، بلکه به اصلاحات اقتصادی، نهادی، فرهنگی و حقوقی همراه آن نیز وابسته است.

جدول ۵- کدگذاری شرایط مداخله‌گر
Table 5- Coding of intervening conditions

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P3, P6, P10	نبود الزام به اجرای مفاد قراردادی	نبود ضمانت	حمایت قانونی و
P2, P5, P11, P14	ضعف در پیگیری قضایی تخلفات پیمانکار	اجرای قرارداد	نظارتی
P1, P4, P13	نبود ناظر مستقل در نظارت حقوقی		
P3, P8, P12	خلاً آیین‌نامه‌های صریح حمایتی	حمایت قانونی از	
P6, P9, P17	تفسیرپذیری زیاد مفاد قانونی	واگذاری	
P3, P7, P12	نبود سیستم کنترل پروژه مؤثر	ضعف نظام پایش و	ظرفیت‌های
P4, P6, P10	تأخیر در اعلام گزارش عملکرد پیمانکار	ارزیابی	اجرایی و فنی
P2, P5, P8, P13	آموزش ندیدن ناظران مقیم پروژه	کیفیت نیروی	سازمان
P1, P9, P14	انتصاب ناظران غیرمرتبط با موضوع	انسانی نظارت	
P3, P6, P11, P15	تلاش برای کاهش کیفیت اجرای پروژه	رفتار فرصت‌طلبانه	انگیزش و رفتار
P4, P7, P12	ترک پروژه در مراحل نیمه‌تمام	پیمانکار	پیمانکاران
P2, P5, P9	پایین بودن نرخ سود واقعی قراردادها	فقدان انگیزش	
P3, P6, P10, P14	دیر پرداخت شدن صورت‌وضعیت‌ها توسط کارفرما	مالی و فنی	
P1, P4, P8, P13	نبود مشوق فنی برای نوآوری یا ارتقای کیفیت اجرای پروژه		
P1, P5, P13, P15	مقاومت پنهان مدیران میانی در اجرای سیاست‌های برون‌سپاری	هم‌راستایی لایه‌های مدیریتی	مشارکت ذی‌نفعان
P3, P7, P11	ناهماهنگی بین سطوح تصمیم‌گیری (مرکز-استان-مجری)		
P4, P8, P12	تضاد منافع بین واحدهای فنی و مالی در سازمان		
P2, P6, P9	بی‌اعتمادی شرکت‌ها به ثبات حمایت‌ها	تعامل با بخش	
P5, P10, P14, P18	تجربه تلخ از واگذاری‌های قبلی و رفتارهای غیراخلاقی	خصوصی	
P3, P6, P11	نبود انگیزه اقتصادی کافی برای شرکت در مناقصه‌ها		
P1, P4, P12	مبهم بودن نقش مجری اصلی در برون‌سپاری	شفاف‌سازی	
P2, P7, P10	نبود تقسیم وظایف روشن بین نهادهای ناظر و اجراکننده	مسئولیت و	
P6, P8, P13, P15	فقدان نظام پاسخ‌گویی در صورت شکست یا تخلف پیمانکار	پاسخگویی	
P3, P6, P10, P15	تغییرات سریع در مدیریت سطوح مختلف پروژه	تغییرات مکرر	بی‌ثباتی
P2, P5, P11	کنار گذاشتن طرح‌های مدیر قبلی پس از تغییر مدیریت	مدیریتی	مدیریتی
P1, P4, P14	بازنگری کامل قراردادها پس از آمدن مدیر جدید		
P7, P9, P13, P16	لغو یا تعلیق پروژه‌های در حال اجرا پس از تغییر مدیریت	ناپایداری	
P8, P12, P17	اختلاف نظر مدیران پیاپی درباره راهبرد واگذاری	تصمیمات اجرایی	
P2, P6, P10, P18	تعهد نداشتن مدیران جدید به قراردادهای امضا شده پیشین		

شرایط مداخله‌گر در این پژوهش نشان می‌دهند، حتی زمانی که عوامل علی و زمینه‌ای برای برون‌سپاری فراهم باشند، اجرای راهبردها بدون وجود سازوکارهای پشتیبان مستحکم، با اختلال و ناپایداری مواجه می‌شود؛ نخست، ضعف در حمایت قانونی و نظارتی موجب می‌شود که مفاد قراردادهای ضمانت اجرایی کافی نداشته باشند و در صورت بروز تخلف یا ضعف عملکرد، سازمان توان پیگیری حقوقی مؤثر را از دست دهد. این مسئله باعث افزایش ریسک و کاهش پاسخ‌گویی پیمانکاران می‌شود؛ دوم، ظرفیت‌های اجرایی و فنی سازمان تعیین‌کننده کیفیت نظارت است. هنگامی که سیستم‌های پایش و گزارش‌دهی دقیق وجود ندارد و ناظران آموزش‌ندیده یا نامرتب منصوب می‌شوند، کنترل پروژه فرمالیته می‌شود و امکان اصلاح خطا در زمان مناسب از بین می‌رود. در سطح دیگر، انگیزش و رفتار پیمانکاران نیز در واکنش به محیط اجرایی شکل می‌گیرد؛ پایین بودن سود واقعی، تأخیر در پرداخت‌ها و نبود مشوق‌های فنی، شرایطی ایجاد می‌کند که در آن پیمانکار با کیفیت را کاهش دهد یا پروژه را نیمه‌تمام رها کند. علاوه بر این، هم‌راستا نبودن لایه‌های مدیریتی و ضعف مشارکت ذی‌نفعان مانع تحقق اراده واحد سازمانی می‌شود؛ به طوری که تضاد منافع و ناهماهنگی بین مرکز، استان و مجریان، فرایند برون‌سپاری را شکننده می‌کند. درنهایت، بی‌ثباتی مدیریتی یکی از مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر است؛ تغییرات پی‌درپی مدیران و بازنگری دوباره قراردادهای، باعث توقف، تأخیر یا تغییر جهت پروژه‌ها می‌شود و اعتماد پیمانکاران را کاهش می‌دهد؛ بنابراین، این یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری موفق، نیازمند ثبات مدیریتی، نظارت حرفه‌ای، قراردادهای الزام‌آور و نظام انگیزشی شفاف است و بدون این عناصر، حتی بهترین مدل‌های برنامه‌ریزی نیز در اجرا به نتیجه مطلوب نخواهند رسید.

جدول ۶- کدگذاری راهبردها

Table 6- Encoding of strategies

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P2, P5, P10	ایجاد شیوه‌نامه اجرایی برای واگذاری	طراحی	تدوین
P3, P6, P9, P14	استفاده از قراردادهای تیپ برای پروژه‌های تکرارشونده	چارچوب‌های	ساختارهای
P1, P4, P13	شفاف‌سازی مراحل انتخاب پیمانکار در آیین‌نامه‌ها	رسمی	استاندارد
P2, P6, P11	بازنگری نقش و مسئولیت‌های واحدهای فنی	اصلاح فرایندهای	
P3, P7, P12, P15	تسهیل فرایند برگزاری مناقصه در سطح استانی	داخلی واگذاری	
P4, P6, P10	طراحی داشبوردهای کنترلی برای پایش پیشرفت فنی و مالی	توسعه ابزارهای	تقویت نظارت و
P2, P5, P13	تعریف شاخص‌های عملکردی مشترک برای ارزیابی پیمانکاران	ارزیابی	پایش پروژه‌ها
P1, P7, P14, P17	آموزش ناظران پروژه‌های واگذارشده	تقویت ناظران	
P3, P8, P11	تفکیک نقش ناظر فنی از ناظر اجرایی	پروژه	
P5, P9, P12, P18	ارائه آموزش‌های تخصصی و مدیریت پروژه	افزایش توان	توانمندسازی
P4, P7, P13	الزام به گواهی صلاحیت حرفه‌ای برای پیمانکاران	اجرایی پیمانکاران	پیمانکاران و
P2, P6, P10	برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای مدیران اجرایی	ارتقای دانش	بدنه کارشناسی
P1, P8, P15, P16	مستندسازی تجربیات برون‌سپاری برای یادگیری سازمانی	درون‌سازمانی	
P3, P6, P12	جلسات مشترک پیش از عقد قرارداد	تعامل مستمر با	جلب مشارکت
P4, P9, P11, P17	امکان‌سنجی‌های مشترک با حضور پیمانکاران	پیمانکاران	مؤثر ذی‌نفعان
P1, P5, P10, P14	ایجاد کمیته مشترک میان ورزش، عمرانی و امور مالی	تقویت تعامل بین	
P2, P8, P13	تعریف مسئولیت هر نهاد در نقشه وظایف	نهادهای	
P3, P7, P15	لحاظ شرایط اجتماعی و اقلیمی در فرایند واگذاری		

جدول ۶- کدگذاری راهبردها

Table 6- Encoding of strategies

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P4, P9, P11, P17	مشارکت شوراهای محلی یا هیئت‌های ورزشی بومی در فرایند تصمیم‌گیری	پاسخ‌گویی به دغدغه‌های محلی	
P2, P5, P12, P16	توجه به اشتغال‌زایی محلی از طریق الزام به استفاده از نیروی بومی		
P2, P6, P10	ثبت تمامی مراحل ارزیابی و انتخاب پیمانکار در سامانه رسمی	مستندسازی	شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی
P1, P4, P12	اطلاع‌رسانی عمومی درباره برندگان مناقصه	شفاف‌فرایندها	
P5, P9, P14, P16	تعیین سازوکار واکنش به ترک پروژه یا ضعف در کیفیت اجرا	پاسخ‌گویی رسمی	
P3, P7, P11	تعریف فرایند اعتراض به نتایج واگذاری	به تخلفات	

راهبردهای استخراج‌شده نشان می‌دهند که برای عبور از چالش‌های برون‌سپاری، سازمان‌ها نیازمند حرکت از واگذاری صرف به سمت مدیریت هوشمند و نظام‌مند برون‌سپاری هستند؛ نخست، تدوین ساختارهای استاندارد از طریق طراحی شیوه‌نامه‌های رسمی، استفاده از قراردادهای تیپ و شفاف‌سازی مراحل انتخاب پیمانکار، می‌تواند از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، تفسیرپذیری و خطاهای تکراری جلوگیری کند و فرایند واگذاری را قابل‌ردیابی و قابل‌دفاع کند؛ دوم، تقویت نظام نظارت و پایش پروژه‌ها با بهره‌گیری از داشبوردهای کنترلی، شاخص‌های عملکرد مشترک و آموزش ناظران تخصصی، به طور مستقیم بر کیفیت اجرا و جلوگیری از انحرافات پروژه اثر می‌گذارد و موجب می‌شود که نظارت از حالت شکلی و پسینی، به نظارتی فعال و پیش‌نگر تبدیل شود. در سطح دیگر، توانمندسازی پیمانکاران و بدنه کارشناسی از طریق آموزش‌های تخصصی، الزام به گواهی صلاحیت و مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق، زمینه‌ساز ارتقای یادگیری سازمانی و کاهش وابستگی به افراد خواهد بود. همچنین جلب مشارکت مؤثر ذی‌نفعان و ایجاد هماهنگی میان بخش‌های ورزشی، عمرانی و مالی و نیز توجه به ابعاد اجتماعی و بومی، باعث افزایش مشروعیت فرایند برون‌سپاری و کاهش مقاومت‌ها می‌شود. درنهایت، شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی سیستماتیک از طریق ثبت مراحل واگذاری، اطلاع‌رسانی عمومی نتایج و تعریف سازوکار واکنش به تخلفات، اعتماد داخلی و بیرونی را تقویت کرده و زمینه شکل‌گیری فرهنگ پاسخ‌گویانه و کاهش فساد اداری را فراهم می‌کند. در مجموع، این راهبردها بازتاب‌دهنده این واقعیت‌اند که برون‌سپاری موفق نیازمند تعادل هم‌زمان میان ساختار، نظارت، توانمندسازی و شفافیت است.

جدول ۷- کدگذاری پیامدها

Table 7- Outcome coding

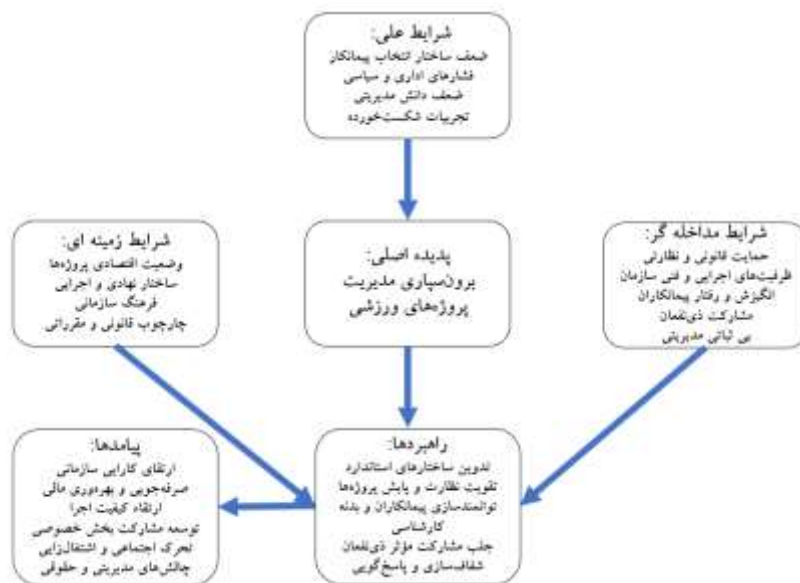
کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P3, P6, P10, P14	کاهش زمان اجرا نسبت به روش سنتی	تسریع در اجرای	
P2, P5, P9	حذف گلوگاه‌های اداری	پروژه‌ها	ارتقای کارایی
P1, P7, P11	اجرای هم‌زمان چند پروژه		سازمانی
P1, P4, P11, P13	کاهش فشار اجرایی از مدیران دولتی	بهبود تمرکز مدیران	
P2, P7, P12	تسهیل تفکیک نقش نظارتی و اجرایی	بر وظایف کلان	
P3, P6, P9	کاهش هزینه‌های پرسنلی و لجستیکی	کاهش هزینه‌های	صرفه‌جویی و بهره‌وری مالی
P5, P10, P14	صرفه‌جویی در منابع عمومی و نگهداری	مستقیم	

جدول ۷- کدگذاری پیامدها

Table 7- Outcome coding

کدهای مصاحبه‌شوندگان Interviewee codes	کد اولیه Initial code	مقوله Category	کد محوری Axial code
P1, P4, P8	تمرکز اعتبارات روی پروژه‌های اولویت‌دار	تخصیص هدفمند	ارتقاء کیفیت اجرا
P2, P7, P13	انعطاف‌پذیری در باز تخصیص بودجه براساس عملکرد	اعتبارات	
P3, P5, P11	بهره‌گیری از پیمانکاران تخصصی حوزه ورزش	افزایش تخصص فنی	
P2, P6, P13	استفاده از فناوری نوین ساخت و نظارت	در اجرا	
P4, P7, P10	الزام به رعایت استانداردها در قرارداد		
P1, P8, P12	کنترل کیفیت مرحله‌ای	تعهد بیشتر به نتایج	توسعه مشارکت بخش خصوصی
P5, P9, P14, P17	پاسخگویی به نقص‌ها		
P3, P9, P12, P16	فعال‌سازی شرکت‌های استانی و منطقه‌ای	افزایش فرصت برای	
P2, P6, P10	استفاده از پیمانکاران رده میانی با پتانسیل رشد	پیمانکاران بومی	
P4, P7, P14	مشارکت پیمانکاران در مناقصه شفاف	تقویت فضای رقابت	
P5, P11, P15, P18	خروج پیمانکاران ضعیف از چرخه به دلیل شفافیت رقابت		تحرك اجتماعی و اشتغال‌زایی
P1, P5, P13	الزام به استفاده از نیروی کار محلی	اشتغال‌زایی در	
P3, P8, P11	بهره‌گیری از خدمات پیمانکاران بومی	منطقه	
P6, P9, P15, P17	افزایش حس تعلق محلی	تقویت مشارکت اجتماعی	
P2, P7, P12	حمایت اجتماعی از پروژه		
P3, P10, P13	ارتقای سرمایه اجتماعی ورزشی		چالش‌های مدیریتی و حقوقی
P1, P4, P10	دشواری در اعمال نظارت مستمر	کاهش کنترل	
P2, P5, P11, P17	افزایش فاصله بین تصمیم‌گیر و مجری	مستقیم دولت	
P3, P6, P12, P16	تفسیرپذیری مفاد قرارداد و اختلاف در اجرا	بروز اختلافات	
P7, P9, P13	نبود سازوکار روشن برای پیگیری حقوقی در تخلفات	حقوقی	

پیامدهای شناسایی شده نشان می‌دهند که برون‌سپاری مدیریت پروژه‌های ورزشی، در صورت اجرای صحیح و مبتنی بر ساختارهای استاندارد، می‌تواند به بهبود درخور توجه کارایی، کیفیت و توسعه مشارکت بخش خصوصی منجر شود؛ اما اگر نظارت و چارچوب‌های حقوقی کافی فراهم نباشد، با چالش‌های مدیریتی و تعارضات اجرایی همراه خواهد بود. در بعد کارایی سازمانی، واگذاری پروژه‌ها به پیمانکاران متخصص سبب کاهش زمان اجرا، حذف بروکراسی‌های زائد و تمرکز بیشتر مدیران بر امور راهبردی می‌شود. از نظر اقتصادی، کاهش هزینه‌های مستقیم و افزایش بهره‌وری در تخصیص اعتبارات از پیامدهای برجسته برون‌سپاری است. در بُعد کیفی نیز به‌کارگیری پیمانکاران متخصص و الزام به رعایت استانداردها، منجر به ارتقای کیفیت ساخت و نظارت می‌شود. همچنین برون‌سپاری می‌تواند زمینه رشد بخش خصوصی، رقابت سالم و اشتغال‌زایی محلی را فراهم کند و سرمایه اجتماعی و حمایت جامعه محلی از پروژه را افزایش دهد؛ با این حال، در صورت ضعف نظارت یا شفافیت ناکافی، پیامدهایی چون کاهش کنترل مستقیم دولت، فاصله تصمیم‌گیر و مجری، اختلافات حقوقی و دشواری در پیگیری تخلفات بروز خواهد کرد؛ بنابراین یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری فرایندی دولتی است؛ بدین صورت که اگر مبتنی بر نظام قراردادهای دقیق، نظارت مداوم و مشارکت ذی‌نفعان باشد، به توسعه و بهره‌وری می‌انجامد؛ در غیر این صورت، می‌تواند مشکلات مدیریتی و حقوقی تازه‌ای ایجاد کند. مدل پژوهش در شکل (۱) آورده شده است.



شکل ۱- مدل بهینه برون سپاری مدیریت پروژههای ورزشی

Figure 1- Optimal outsourcing model for the management of sports projects

مدل پارادایمی ارائه‌شده براساس رویکرد ساختاریافته اشتراوس و کوربین، تبیینی از فرایند برون‌سپاری در مدیریت پروژههای ورزشی را با تأکید بر عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه می‌دهد. در این مدل، پدیده اصلی یعنی «برونسپاری مدیریت پروژههای ورزشی» حاصل ترکیبی از چهار شرط علی است: ضعف در ساختار انتخاب پیمانکار؛ فشارهای اداری و سیاسی؛ ناتوانی مدیریتی؛ سابقه شکست‌های قبلی. این عوامل منجر به شکل‌گیری انگیزه‌ای سازمانی برای واگذاری پروژهها به بخش خصوصی شده‌اند.

شرایط زمینه‌ای مانند وضعیت اقتصادی پروژهها، ساختارهای نهادی و اداری، فرهنگ سازمانی و چارچوب‌های قانونی بستر تحقق برون‌سپاری را فراهم یا محدود می‌کنند. در کنار آن، شرایط مداخله‌گر مانند میزان حمایت قانونی و نظارتی، سطح انگیزش و رفتار پیمانکاران، توانمندی اجرایی بدنه نظارت و میزان مشارکت ذی‌نفعان، بر نحوه اجرای راهبردهای برون‌سپاری اثرگذارند. این متغیرها می‌توانند اجرای الگوی بهینه را تسهیل یا تضعیف کنند.

در پاسخ به این وضعیت، راهبردهایی ازجمله تدوین ساختارهای استاندارد، تقویت فرایندهای نظارت، توانمندسازی پیمانکاران و مدیران پروژه، جلب مشارکت فعال ذی‌نفعان و ایجاد شفافیت در پاسخ‌گویی، طراحی شده‌اند. این راهبردها در صورت اجرای صحیح، منجر به پیامدهایی مثبت همچون ارتقای کارایی سازمانی، صرفه‌جویی مالی، بهبود کیفیت اجرا، توسعه مشارکت بخش خصوصی، تحریک اقتصادی و اجتماعی و کاهش چالش‌های حقوقی و مدیریتی خواهند شد. این مدل، ابزاری کاربردی برای تصمیم‌گیران حوزه ورزش فراهم می‌سازد تا مسیر بهینه برون‌سپاری را بر مبنای تحلیل زمینه‌ای و نهادی طراحی و اجرا کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر، تصویری دقیق و چندلایه از عوامل مؤثر بر موفقیت یا ناکامی برون‌سپاری در پروژههای ورزشی ایران ارائه می‌دهد. با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و مقایسه آن‌ها با ادبیات موجود، مشخص شد که برون‌سپاری در این

حوزه نه تنها یک راهبرد مالی، بلکه فرایند پیچیده مدیریتی، نهادی و فرهنگی نیز است که موفقیت آن مستلزم طراحی دقیق، ظرفیت‌سازی درون سازمانی و ایجاد سازوکارهای نظارتی مؤثر است.

نخستین سطح تحلیل نشان داد که عوامل علی، به‌ویژه ضعف در ساختارهای انتخاب پیمانکار، فشارهای اداری و سیاسی و کمبود دانش مدیریتی، مهم‌ترین ریشه‌های ناکارآمدی در فرایند برون‌سپاری پروژه‌های ورزشی هستند. این یافته، در هماهنگی با مطالعات ایزدی و همکاران (۲۰۲۲) و حیدری و همکاران (۲۰۲۳) تأکید می‌کند که برون‌سپاری موفق، پیش از آنکه «مسئله قراردادی» باشد، مسئله ظرفیت سازمانی است. از منظر نظریه منبع‌محور^۱، توانایی سازمان در هدایت و کنترل پیمانکار و تضمین کیفیت خدمات، وابسته به سرمایه دانشی، مهارتی و تصمیم‌گیری درونی سازمان است. در این پژوهش مشخص شد که ضعف درک قراردادی، نبود بانک تجربه‌های پروژه‌ای و فقدان استانداردهای انتخاب پیمانکار، نشان‌دهنده نارسایی در قابلیت‌های سازمانی است و این موضوع احتمال شکست برون‌سپاری را افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر، این نتایج با مفروضات نظریه هزینه مبادله^۲ نیز همخوان است. هنگامی که معیارهای انتخاب پیمانکار شفاف نباشد و فرایند واگذاری تحت تأثیر فشارهای سیاسی قرار گیرد، ریسک رفتار فرصت‌طلبانه پیمانکار افزایش می‌یابد و هزینه‌های نظارت و کنترل پروژه برای سازمان زیاد می‌شود؛ بنابراین ضعف ساختارهای انتخاب و کمبود دانش مدیریتی تنها «خطاهای اجرایی» نیستند، بلکه علائم افزایش هزینه مبادله و کاهش کارایی حکمرانی قراردادهای نیز هستند. این تحلیل نشان می‌دهد که برون‌سپاری در حوزه ورزش، بدون تقویت ظرفیت‌های راهبری و فنون تصمیم‌گیری سازمانی، به‌جای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، می‌تواند منجر به اتلاف منابع و افت کیفیت اجرا شود.

در سطح دوم، شرایط زمینه‌ای همچون وضعیت اقتصادی پروژه‌ها، ساختارهای اداری و فرهنگی و چارچوب‌های قانونی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد بستر موفقیت یا ناکامی فرایند برون‌سپاری دارند. پژوهش حاضر نشان داد که نوسانات مالی، نبود مرجع واحد تصمیم‌گیری و بی‌اعتمادی نهادی به بخش خصوصی، فضای اجرای پروژه را محیطی پرریسک و کم‌انگیزه می‌کند. این یافته اگر از منظر نظریه هزینه مبادله تفسیر شود، بیانگر آن است که در شرایط نبود هماهنگی نهادی و ابهام در قوانین، هزینه‌های نظارت، کنترل و تضمین کیفیت پروژه افزایش می‌یابد؛ در نتیجه سرمایه‌گذار بخش خصوصی انگیزه کافی برای ورود و تداوم همکاری ندارد؛ به عبارت دیگر، بی‌ثباتی نهادی و مالی، نه فقط مانع اجرایی، بلکه افزاینده هزینه‌های مبادله و کاهش‌دهنده جذابیت مشارکت نیز است. همچنین از منظر حکمرانی شبکه‌ای، نبود مرجع واحد تصمیم‌گیری و موازی‌کاری بین دستگاه‌ها سبب می‌شود که روابط بین بازیگران کلیدی (ورزش، عمرانی، مالی، نظارتی) به‌جای هم‌افزایی، به رقابت غیرسازنده و تعارض وظایف منجر شود. این تحلیل با یافته‌های مطالعه ترابی و امینی (۲۰۲۳) هم‌راستا است که نشان دادند نبود سازوکار هماهنگی و تضمین‌های نهادی، ریسک بخش خصوصی را افزایش داده و تمایل آن‌ها به ورود در پروژه‌های ورزشی را کاهش می‌دهد؛ بنابراین شرایط زمینه‌ای نه صرفاً بستر اجرا، بلکه ساختار تولید انگیزه، اعتماد و ریسک‌پذیری بازیگران را نیز شکل می‌دهند و نقش آن‌ها در موفقیت یا شکست برون‌سپاری بنیادین است.

در سطح شرایط مداخله‌گر، پژوهش حاضر نشان داد که ضعف در نظارت و پیگیری حقوقی، ناکارآمدی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، رفتار فرصت‌طلبانه برخی پیمانکاران، ناهماهنگی بین لایه‌های مدیریتی و مشارکت ناکافی ذی‌نفعان، عواملی هستند که می‌توانند حتی در صورت وجود ساختارهای واگذاری مناسب، فرایند برون‌سپاری را با شکست مواجه کنند. این یافته‌ها از منظر نظریه هزینه مبادله قابل تفسیر است؛ زیرا در شرایط ابهام قراردادی، نبود شفافیت اطلاعاتی و ضعف سازوکارهای پاسخ‌گویی، هزینه‌های کنترل و نظارت افزایش می‌یابد و زمینه برای رفتار فرصت‌طلبانه پیمانکار فراهم

1. Resource-Based View (RBV)

2. Transaction Cost Economics (TCE)

می‌شود؛ بر این اساس، مسئله اصلی در برون‌سپاری تنها انتخاب پیمانکار نیست، بلکه توانایی سازمان در مدیریت رابطه و کنترل ریسک‌های تعارض منافع است. همچنین ناهماهنگی بین سطوح مدیریتی و مشارکت محدود ذی‌نفعان را می‌توان از منظر حکمرانی شبکه‌ای تحلیل کرد. در وضعیتی که تصمیم‌گیری بین چند نهاد توزیع می‌شود و نقش‌ها شفاف نیست، رابطه بین بازیگران از همکاری به چانه‌زنی، تعارض و حذف متقابل تبدیل می‌شود. این موضوع با یافته‌های مطالعه شیرین‌چشمه و همکاران (۲۰۲۲) همسوست که ناپایداری سازمانی را یکی از موانع اصلی به‌کارگیری برون‌سپاری کارآمد در ورزش معرفی کردند. همچنین نتایج پژوهش پاپ و همکاران (۲۰۲۰) درباره میزبانان المپیک نشان می‌دهد که وقتی نقش نهادها و مسئولیت آن‌ها به طور شفاف تعریف نشود، کیفیت خدمات، نظم اجرایی و یکپارچگی تصمیمات کاهش می‌یابد و برون‌سپاری به جای ابزار کارآمدسازی، منبع بی‌ثباتی می‌شود؛ بر این اساس، شرایط مداخله‌گر نه عوامل حاشیه‌ای، بلکه پیشران‌های تعیین‌کننده موفقیت یا شکست برون‌سپاری هستند؛ زیرا آن‌ها نحوه کارکرد واقعی قراردادهای میزان هزینه‌های مبادله و سطح اعتماد بین سازمان و پیمانکار را شکل می‌دهند.

در سطح راهبردها، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موفقیت برون‌سپاری تنها به انتخاب پیمانکار مناسب وابسته نیست، بلکه نیازمند تقویت ظرفیت نهادی و یادگیری سازمانی در هر دو سوی قرارداد نیز است. تدوین ساختارهای استاندارد، توانمندسازی پیمانکاران، بهبود نظام‌های نظارت و ایجاد سازوکارهای مشارکتی، مجموعه‌ای از اقدامات به‌ظاهر اجرایی هستند که در عمل به بازتولید و ارتقای قابلیت‌های سازمانی منجر می‌شوند. این یافته از منظر نظریه منبع‌محور قابل تفسیر است؛ به این معنا که ارزشمندی و اثربخشی برون‌سپاری زمانی حاصل می‌شود که سازمان از طریق این راهبردها بتواند قابلیت‌های کلیدی خود را حفظ و حتی بازآفرینی کند، نه اینکه آن‌ها را به طور کامل به پیمانکار واگذار کند؛ برای مثال، تدوین قراردادهای تیپ و شفاف‌سازی شاخص‌های عملکرد، صرفاً ابزارهای اجرایی نیستند، بلکه مکانیسم‌هایی برای انتقال دانش ضمنی، تثبیت معیارهای کیفیت و کاهش هزینه‌های مبادله نیز هستند؛ به همین ترتیب، توانمندسازی پیمانکاران و آموزش ناظران پروژه، نقش مهمی در هم‌سطح‌سازی استانداردهای فنی و مدیریتی ایفا می‌کند و زمینه را برای ایجاد ارتباط بلندمدت و اعتماد متقابل فراهم می‌سازد. این تحلیل با یافته‌های مطالعه دایتل و همکاران (۲۰۱۷) همسوست. آن‌ها تأکید می‌کنند، تنها زمانی می‌توان از برون‌سپاری به‌عنوان راهبرد کارآمد بهره گرفت که سازمان نقش راهبر، تنظیم‌گر و یادگیرنده خود را حفظ کند. همچنین، مطالعه رأس و همکاران (۲۰۲۵) در المپیک زمستانی نشان می‌دهد که اجرای تدریجی، بومی‌سازی شده و مبتنی بر نظارت هوشمندانه، کلید جلوگیری از وابستگی سازمان به پیمانکار و حفظ انعطاف‌پذیری راهبردی است؛ بنابراین راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، نه فقط مجموعه‌ای از توصیه‌های اجرایی، بلکه مسیری برای تقویت ظرفیت حکمرانی و تثبیت یادگیری نهادی در سازمان‌های ورزشی نیز هستند.

در تحلیل پیامدهای برون‌سپاری، پژوهش حاضر شش خوشه اصلی شامل ارتقای کارایی سازمانی، صرفه‌جویی مالی، بهبود کیفیت اجرا، توسعه مشارکت خصوصی، تحرک اجتماعی و همچنین بروز چالش‌های مدیریتی و حقوقی را شناسایی کرد. آنچه اهمیت دارد، سازوکار شکل‌گیری این پیامدها است. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای مثبت تنها زمانی پدیدار می‌شوند که سازمان بتواند ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی خود را حفظ و بازتولید کند. این نتیجه با نظریه منبع‌محور همخوان است که بیان می‌کند سازمان در فرایند برون‌سپاری نباید منابع کلیدی خود را واگذار کند؛ بلکه باید از طریق استانداردسازی، نظارت و یادگیری سازمانی، قابلیت‌های خود را تقویت کند. در چنین شرایطی، برون‌سپاری ابزاری برای ارتقای بهره‌وری، انتقال دانش، افزایش کیفیت اجرا و توسعه فرصت‌های مشارکت بخش خصوصی می‌شود. از سوی دیگر، اگر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (مانند ناهماهنگی نهادی، ابهام قانونی و ضعف نظارت) کنترل نشوند، همین فرایند می‌تواند پیامدهای معکوس ایجاد کند. این موضوع از منظر نظریه هزینه مبادله تبیین‌شدنی است؛ زیرا در محیط‌هایی با اطمینان نهادی کم، هزینه کنترل، حل اختلاف و تضمین کیفیت افزایش می‌یابد و زمینه برای فرصت‌طلبی و بروز

اختلافات حقوقی فراهم می‌شود؛ بنابراین پیامدهای مثبت و منفی برون سپاری تصادفی نیستند، بلکه تابع مستقیم کیفیت حکمرانی، شفافیت قراردادهای و ثبات تصمیمات مدیریتی هستند. از دیدگاه نظریه نهادی نیز می‌توان گفت که توسعه مشارکت بخش خصوصی و تحرک اجتماعی تنها زمانی پایدار خواهد بود که اعتماد نهادی، شفافیت نقش‌ها و سازوکارهای پاسخ‌گویی تقویت شود؛ در غیر این صورت، حتی اگر پیامدهای کوتاه‌مدت مثبت باشد، در بلندمدت با بی‌اعتمادی، افت کارایی و تعلیق پروژه‌ها مواجه خواهیم شد؛ در نتیجه پیامدهای شناسایی‌شده در این پژوهش نشان می‌دهند که برون سپاری در حوزه ورزش نه یک راه‌حل آماده، بلکه فرایند حکمرانی حساسی است که موفقیت آن نیازمند تقویت ظرفیت‌های سازمانی، شفافیت نهادی و مدیریت هوشمندانه روابط بین بازیگران است.

مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، با ساختار شش‌گانه خود بر مبنای نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، می‌تواند به‌عنوان یک نقشه‌راه برای مدیران ورزشی و تصمیم‌گیران حوزه پروژه‌های عمرانی و اجرایی در ورزش عمل کند. وجه تمایز این مدل در جامعیت و انسجام آن است؛ به طوری که از مرحله تحلیل شرایط و محیط شروع می‌کند و تا تدوین راهبردها و ارزیابی پیامدها را در بر می‌گیرد.

از جمله قوت‌های پژوهش حاضر می‌توان به تنوع ترکیب مصاحبه‌شوندگان (از مدیران تا کارشناسان و اساتید)، تحلیل عمیق مضمون با بهره‌گیری از نرم‌افزار حرفه‌ای و ارائه یک مدل قابل پیاده‌سازی اشاره کرد. همچنین استفاده از روش نمونه‌گیری نظری در فرایند مصاحبه‌ها، موجب شده است داده‌ها از عمق و تنوع مفهومی زیادی برخوردار باشند؛ البته پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز بود؛ از جمله تمرکز بر مصاحبه‌شوندگان داخلی و بررسی نشدن نمونه‌های بین‌المللی از طریق مطالعات موردی عمیق، همچنین محدود بودن داده‌ها به مصاحبه‌ها و بهره‌نگرفتن از پیمایش یا داده‌های عددی می‌تواند تعمیم نتایج را تا حدی محدود کند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش براساس یافته‌ها عبارت‌اند از: تدوین آیین‌نامه‌های شفاف واگذاری در ورزش که شاخص‌های دقیق انتخاب پیمانکار، نظارت و ارزیابی عملکرد را به صورت ملی تنظیم و الزامی کند؛ ایجاد بانک اطلاعات پیمانکاران ورزشی با اطلاعات فنی، سوابق اجرایی و ارزیابی‌های پیشین برای انتخاب شایسته و کاهش تصمیمات سلیقه‌ای؛ برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران پروژه در حوزه برون‌سپاری، حقوق قراردادهای و ارزیابی عملکرد به منظور ارتقای دانش تخصصی بدنه اجرایی؛ تقویت سیستم‌های نظارتی و پاسخ‌گویی در پروژه‌های واگذار شده از طریق ایجاد داشبوردهای کنترلی، گزارش‌دهی شفاف و ناظر مستقل؛ ایجاد ساختارهای مشارکتی بین دستگاه‌های درگیر (ورزشی، عمرانی، مالی) برای جلوگیری از موازی‌کاری و تضاد منافع در واگذاری‌ها؛ تشویق سرمایه‌گذاران بخش خصوصی با مشوق‌های مالیاتی، تضمین سود و ثبات در تصمیمات اجرایی برای افزایش جذابیت ورود به پروژه‌های ورزشی؛ شبیه‌سازی و پیاده‌سازی مدل پژوهش در استان‌های مختلف با تطبیق شرایط بومی و نظارت بر اجرای پایلوت، پیش از اجرای سراسری آن. در نهایت باید گرفت، پژوهش حاضر گامی در جهت تدوین الگوی بومی، قابل‌اتکا و علمی برای برون‌سپاری در حوزه ورزش است و می‌تواند در طراحی سیاست‌های آینده‌نگرانه وزارت ورزش و نهادهای ذی‌ربط بهره‌برداری شود.

پیام مقاله

پیام اصلی مقاله حاضر این است که برون‌سپاری در مدیریت پروژه‌های ورزشی باید به‌عنوان یک فرایند راهبردی و چندبعدی تلقی شود، نه صرفاً انتقال ساده مسئولیت. اجرای مؤثر این فرایند نیازمند چارچوب مشخصی است که عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را در راهبردهایی منسجم ادغام کند. با به‌کارگیری ساختارهای استاندارد شده، توانمندسازی پیمانکاران، تقویت سیستم‌های نظارتی و ترویج شفافیت، برون‌سپاری می‌تواند منافع درخور توجهی از جمله افزایش کارایی،

کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات را به همراه داشته باشد. مدل پیشنهادی که مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد^۱ است، به عنوان ابزار تصمیم‌گیری عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی عمل می‌کند که به دنبال اجرای پایدار و پاسخگوی پروژه‌ها در بخش ورزش هستند.

ملاحظات اخلاقی

نویسنده مقاله تأیید می‌کند که همه مراحل این پژوهش با رعایت اصول و قواعد اخلاقی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: مهدی غریب
جمع‌آوری داده‌ها: مهدی غریب
تحلیل داده‌ها: مهدی غریب
نوشتن مقاله: مهدی غریب
بازبینی و ویرایش: مهدی غریب
مرور ادبیات: مهدی غریب
مدیر پروژه: مهدی غریب

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسنده مقاله از همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش تشکر و قدردانی می‌کند.

منابع

1. Almasi, S., Razavi, S. M. H., & Amirnejad, S. (2015). A study of customer satisfaction and customer orientation in public and private sports facilities of Mazandaran province. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 2(4), 129-144. [In Persian].
2. Asadi, H., Mohammadi, M., & Ghasemi, A. (2021). Evaluation of performance indicators in the outsourcing of sports facilities. *Iranian Journal of Sport Management Studies*, 13 (1), 21-34. [In Persian].
3. Chen, X., Liu, J., & Wang, Y. (2021). Strategic outsourcing and organizational agility: Evidence from public service sectors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 189-205.
4. Cowan, J., Hogan, A., Sperka, L., & Macdonald, D. (2025). Outsourcing in HPE: finding cost-efficiencies in specialist curriculum areas. *Sport, Education and Society*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/13573322.2025.2463489>
5. Deloitte. (2024). Global outsourcing survey 2024: Executive summary. Deloitte Insights.
6. Dietl, H. M., Özdemir, A., & Schweizer, N. (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: A multi-theoretical approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 77-96.
7. Enright, E., Kirk, D., & Macdonald, D. (2020). Expertise, neoliberal governmentality and the outsourcing of health and physical education. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 41(2), 206-222.
8. Fernandez, S., Villalba, J., & Alvarez, T. (2022). Outsourcing for efficiency in public infrastructure projects: A review of recent evidence. *International Journal of Project Management*, 40(6), 515-528.

1. Grounded Model

9. Ghasemnezhad, R., Khabiri, M., Saffari, M., & Elahi, A. (2020). Effective indicators in the outsourcing model of sports events. *Sport Management and Development*, 9 (4), 168-181. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.5012> [In Persian].
10. Ghasemzadeh Mirkalaei, E., Boroumand, M. R., & Razavi, S. G. (2014). A study of driving and inhibiting factors in the transfer of sports facilities of the Ministry of Sport and Youth to the private sector. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 10 (19), 131-147. <https://doi.org/10.22080/jsmb.2014.872> [In Persian].
11. Habibi, M., Rahimi, M., & Ahmadi, S. (2023). Risk and performance analysis in sports outsourcing contracts. *Sport Economics and Management*, 8 (2), 37-52. [In Persian].
12. Heydari, M., Nikravan, M., Abbaszadeh Sohroun, Y., & Taheri Roozbahani, H. (2023). Designing an outsourcing model for marketing activities in Iranian sports clubs. *Journal of Sport Management Innovations*, 11 (6), 380-401. <https://doi.org/10.30495/jism.2023.23193> [In Persian].
13. Izadi, B., Rezagholi, M., & Saberi, A. (2022). Outsourcing the Services of Sports Facilities: A Marketing Approach. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 15(3), 649-661. <https://doi.org/10.22059/ijms.2021.330373.674750> [In Persian].
14. Lee, S. (2016). Economic view and strategic management view toward understanding outsourcing in amateur sport. *Journal of Amateur Sport*, 2(1), 12-38. <http://dx.doi.org/10.17161/jas.v2i1.5019>
15. Liew, S., & Ali, H. (2024). Governance risks in outsourcing sport services: A comparative study. *Journal of Sport Policy and Management*, 12(1), 44-61.
16. Nguyen, T., & Parker, D. (2024). Reframing outsourcing as a strategic capability in the public sector. *Public Management Review*, 26(3), 309-327.
17. Popp, N., Jensen, J. A., McEvoy, C. D., & Weiner, J. F. (2020). An examination of the effects of outsourcing ticket sales force management. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 205-223. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMSMS-04-2019-0046>
18. Pourzabih Sarhamami, K., Doosti, M., & Razavi, S. M. H. (2021). Investigating the managerial opportunities and challenges of outsourcing to the private sector in public sports organizations. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management in Sport*, 11 (21), 67-86. <https://doi.org/10.22084/smms.2021.21020.2523> [In Persian].
19. Rajeev, P., & Verma, A. (2023). Strategic outsourcing and competitive advantage: A framework for emerging economies. *Management Decision*, 61(1), 66-82.
20. Roth, J., Schnitzer, M., & Winner, H. (2025). Outsourcing the Games, Measuring resident support for hosting an outsourced Olympic event. *Current Issues in Tourism*. (In Press)
21. Scur, G., & Kolosowski, C. (2019). Outsourcing and supplier development: Capability development in the Brazilian sports apparel industry. *Gestão & Produção*, 26(2), e2761. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2761>
22. Shirazinejad, R., Torkfar, A., Afrouzeh, M. S., & Safari, H. (2022). Needs assessment for the development of sports marketing outsourcing in university sports. *Management and Organizational Behavior in Sport*, 11 (3), 45-60. [In Persian].
23. Shirincheshmeh, B., Emami, F., Shafiei, S., & Sanaei, M. (2022). Designing an outsourcing model for sports facilities with a grounded theory approach. *Quarterly Journal of Sport Sciences (Islamic Azad University)*, 14 (48), 275-305. [In Persian].
24. Taghizadeh, M., Khosravi, M., & Arabzadeh, A. (2022). The impact of outsourcing on the financial performance of public sports facilities. *International Sport Management*, 18(3), 105-121. [In Persian].
25. Torabi, H., & Amini, M. (2023). Challenges of privatization and outsourcing in Iran's public sports sector. *Governance and Development Quarterly*, 9 (2), 73-88. [In Persian].