

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۱، شماره ۴۲، پاییز ۱۴۰۲

ص: ۴۲-۲۷

## تبیین الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور با رویکرد تئوری داده بنیاد

محمدحسین حسینی<sup>۱</sup>، علی محمد امیر تاش<sup>۲\*</sup>، محمد پورکیانی<sup>۳</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۴</sup>، علی زارعی<sup>۵</sup>  
۱. دانشجوی دکتری تربیت بدنی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،  
ایران ۲. استاد، گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ۳. استادیار، دانشکده علوم  
ورزشی و تندرستی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران ۴. استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و  
تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ۵. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه  
آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۴، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۱۰/۰۲)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تبیین الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور با رویکرد تئوری داده بنیاد بود. در این راستا به ارائه مبانی نظری و پیشینه تحقیق در زمینه عوامل نهادی، عوامل ساختاری، عوامل محتوایی و عوامل زمینه‌ای با رویکرد مدیریت اماکن قدیمی ورزشی پرداخته شد. روش تحقیق پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تئوری داده بنیاد است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران و کارکنان مجموعه‌های ورزشی با سابقه در کلان شهرهای مختلف کشور بود که تعداد حجم نمونه به روش اشباع نظری و گلوله برفی ۱۰ نفر در نظر گرفته شد. ابزار جمع آوری اطلاعات در مرحله کیفی، مصاحبه نیم ساختار یافته و بحث گروهی بوده است. جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا و نرم افزار max-qda استفاده شد. نتایج تحلیل کیفی توسط نرم افزار مکس کیودا نشان داد که مؤلفه‌های الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور، شامل: ۱-عوامل نهادی، ۲-عوامل ساختاری، ۳-عوامل محتوایی، ۴-عوامل زمینه‌ای و ۵-مدیریت اماکن قدیمی ورزشی هستند. همچنین جهت این مؤلفه‌ها تعداد ۵۴ شاخص به تأیید نهایی خبرگان رسید. این پژوهش راهکارهای مناسبی برای اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی پیش روی قرار داده و با اجرای آن می‌توان اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی را افزایش داده و بر سرعت آن افزود.

### واژه‌های کلیدی

اثر بخشی، اماکن قدیمی ورزشی، تئوری داده بنیاد، کلان شهرها.

## مقدمه

اماکن ورزشی به دلیل وجود تأسیسات، تجهیزات، منابع انسانی و همچنین مشتریان با سلايق، نیازها، فرهنگ‌ها و آداب و رسوم مختلف با خطرهای مختلفی روبه‌رو هستند که مدیریت صحیح و کارآمد آن‌ها نیازمند ارزیابی مستمر و الگوی متناسب و کارآمد است. در این رابطه چلادورای<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که ارزیابی به عنوان فرایند سنجش و میزان انجام دادن کاری است که در کل سازمان در واحدها و افراد مختلف شروع شده است و ادامه دارد (۱۸).

در این راستا، اثربخشی مدیریت می‌تواند منجر به نتایج و عملکرد بهتر سازمان شود؛ زیرا برنامه ریزی استراتژیک بیشتر، ظرفیت نظارت بهتر، بهبود پاسخگویی و شفافیت، و منابع انسانی و مالی کافی که در اثر اجرای مؤثرتر مدیریت بدست می‌آید، می‌تواند منجر به بهبود وضعیت و دستیابی به اهداف سازمانی گردد (۲۹). اثربخشی مدیریت می‌تواند توسط روش‌های سنتی و نوین انجام شود (۲۲). روش‌های سنتی و گذشته‌نگر به دلیل توجه بیشتر به کمیت و گذشته، از اثر بخشی کمتری نسبت به ابزارهای ارزیابی نوین برخوردار است (۲۵)؛ اما آنچه مهم است، توجه به این نکته است که در هر نظام ارزیابی، ضروری است یک نظام ارزیابی متناسب با سازمان مربوطه تدوین شود. همچنین مدیران سازمان‌ها نیز باور و تعهد بر نظام ارزیابی کارآمد در سازمان داشته و بر اجرای آن تعهد لازم را داشته باشند؛ بنابراین به نظر می‌رسد یکسری عوامل بر تفکرات و نگرش مدیران سازمان‌ها جهت استقرار و استفاده از هر نظام اثربخش، تأثیرگذار باشد.

از طرف دیگر ورزش در جوامع امروزی اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است. به این دلیل به اماکن، تأسیسات و تجهیزاتی نیاز است که پاسخگوی نیازها و انتظارات اقشار مختلف در زمینه ورزش، اوقات فراغت و یا ورزش‌های

آموزشی باشد (۴). مکان‌های سازمانی برای ورزش مانند باشگاه‌های خصوصی، مراکز اجتماعی، شهرداری، مدارس، موسسات آموزش عالی و مکان‌های تفریحی هستند که می‌توانند پاسخگوی نیازهای افراد جامعه برای ورزش باشد (۳۱).

برنامه‌ریزی اصولی در راستای بهره‌برداری از اماکن ورزشی یکی از مواردی است که همه مدیران باید نسبت به آن آگاه بوده و با رعایت معیارهای قانونی بر این گونه اماکن ورزشی نظارت داشته باشند و آنچه ضرورت دارد به کارگیری متخصصان و کارشناسان مقید به استفاده از آخرین دستاوردهای علمی جدید در زمینه مدیریت و مطالعه دقیق در زمینه‌ی ساخت اماکن ورزشی است. گرچه این فعالیت‌ها بخشی از نظام مدیریت اماکن ورزشی است و سیاستگذاران ورزش کشور باید همواره به مدیریت امور بهره‌برداري، برنامه‌ریزی، نگهداری، بازسازی و توسعه اماکن ورزشی توجه کنند (۱۲).

ورزش در واقع نوعی بازی سازمان یافته است که در آن تمرین و حرکات به منظور تقویت قوای جسمانی و روحی و کسب مهارت اجرا می‌شود و در این وسیله تربیتی، معمولاً مسابقه و رقابت به عنوان انگیزه مطرح است. ورزش عبارت است از فعالیت‌های رقابتی مربوط به مهارت‌های بدنی که برای حصول به نتایج خاصی انجام می‌شود (۱۵). ورزش نه فقط مورد توجه بسیاری از سازمان‌های حرفه‌ای و بزرگ ورزشی مانند کمیته بین‌المللی المپیک قرار دارد بلکه همه‌ی متخصصان تربیت بدنی و علوم ورزشی در داخل و خارج کشور، ورزش و مشارکت در انواع فعالیت‌های بدنی و ورزشی را وسیله‌ای ارزشمند برای ارتقاء بهداشت جسمانی و روانی آحاد جامعه، توسعه و ترویج فرهنگ ورزش و سایر پیامدهای مثبت و غیرمستقیم اجتماعی و اقتصادی می‌دانند. اگر چه ظاهراً این تعاریف متفاوت هستند ولی همه

آن‌ها، پیام و هدف اصلی ورزش را به دنبال دارند که همان افزایش رفاه جنبه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی است (۱۱).

افزایش علاقه مردم به ورزش و متعاقباً ارتقای سهم نسبی شهروندان ورزشکار، موجب شده که مسئولان با افزایش سخت‌افزارهای ورزشی که از جمله مهم‌ترین آنها اماکن ورزشی است، به نوعی پاسخگوی این مسئله باشند (۲۷). بنابراین فضاهای ورزشی، یکی از مهمترین مراکز خدماتی در سطح شهر هستند، که سطح در خور توجهی از فضاهای شهری را به خود اختصاص داده‌اند (۵). لذا به اماکن، تأسیسات و تجهیزاتی نیاز است که پاسخگوی نیازها و انتظارات اقشار مختلف در زمینه ورزش، اوقات فراغت و یا ورزش‌های آموزشی باشد (۴).

اماکن ورزشی را به عنوان هرگونه مکان دارای حصارکشی یا دیوار که در آن ورزش انجام می‌شود تعریف می‌کنند. حصار می‌تواند طبیعی یا مصنوعی باشد. این حصار بایستی چنان کامل باشد که تمام مکان را در برگیرد. اماکن ورزش در طول زمان تغییر کرده‌اند، ولی این تغییرات آن‌قدر بزرگ نبوده که جلب توجه کند. به‌طور خلاصه اماکن ورزش در فرآیند تکامل خود اغلب بر روی سرگرمی تمرکز کرده‌اند، ولی همزمان به اهداف مالی و سیاسی نیز پرداخته‌اند (۴). به‌طور کلی تمام فضاهایی که امکان اجرای ورزش، فعالیت‌های جسمانی و حرکات ورزشی و تفریحی برای کلیه افراد یک جامعه در آن‌ها وجود داشته باشد، می‌تواند جز اماکن ورزشی محسوب گردد. این اماکن به عنوان زیرساخت‌های ورزش کشور محسوب می‌شوند.

در صنعت ورزش اماکن ورزشی به عنوان مراکزی که مستقیماً با مردم در ارتباطند، به منظور رشد و بقا نیازمند شناسایی و تقویت عوامل مؤثر در جذب مشتری هستند. رشد و ارتقای جذب مشتری در بازاریابی ورزشی مستلزم شناسایی عوامل مؤثر بر آن است که خود بخش‌های

گسترده‌ای را دربر می‌گیرد. از آنجا که فضاهای ورزشی نقش بسزایی در اقتصاد دولت‌ها دارند، ضروری است نسبت به مدیریت هرچه بهتر آنها توجه شده و گام‌هایی در راستای بهبود آن برداشته شود. همچنین با وجود اینکه ورزش و فعالیت بدنی در کشورمان سابقه طولانی دارد هنوز با روش سنتی و غیر علمی مدیریت می‌شود. هرچند در سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در این زمینه ایجاد شده است، اما تا رسیدن به معیارها و استانداردهای بین‌المللی فاصله زیادی وجود دارد. در این میان مدیریت اثربخش اماکن و فضاهای ورزشی نیز از مسائلی است که از نظر کمی و کیفی برای رسیدن به استانداردها و معیارهای معمول دنیا راه بسیار زیادی در پیش دارد که در این راستا می‌توان با انجام پژوهش‌های علمی در این زمینه و طراحی الگوهای مناسب مدیریتی با استفاده از الگوهای مدیریتی اثربخش اماکن با سابقه و قدیمی به ارائه یک الگوی موفق و گسترش آن به فضای مدیریتی اینگونه مکان‌های ورزشی دست پیدا کرد. در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد، البته اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده‌تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود (۲). صاحب نظران، اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند. اثربخشی سازمانی عبارت است از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضاء و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. در واقع اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد (۷). ارزیابی اثربخشی مدیریت

در طراحی، برنامه ریزی، افزایش ظرفیت منابع و فرآیندهای تصمیم گیری کاربرد دارد و به تقویت تلاش‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند (۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۴، ۲۶، ۲۹).

یکی از شاخه‌های مهم اثربخشی، در علم مدیریت است که به آن اثربخشی مدیریت می‌گویند. بررسی تأثیر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی موضوع مهمی است، چنانچه مروری بر شاخه‌ها و معیارهای اثربخشی ارائه شده صاحب‌نظران و کارشناسان رشته‌ی مدیریت داشته باشیم درمی‌یابیم که مدیریت نیروی انسانی به طور مستقیم و غیر مستقیم می‌تواند در بهبود این شاخص‌ها همچون میزان جابه‌جایی یا ترک خدمت کارکنان، میزان غیبت کارکنان، سازگاری نقش و هنجار، کیفیت محصول یا خدمات تولیدی، میزان حوادث، انعطاف‌پذیری، انطباق برای تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی، رضایتمندی شغلی افراد، انگیزش و روحیه کارکنان، اعتماد کارکنان و سازگاری یا ناسازگاری با محیط کار نقش بسیار مهمی داشته باشد (۳۰، ۶).

امروزه وظایف واحدهای مدیریت منابع انسانی همچون گذشته صرفاً به وظایفی همچون حضور و غیاب کارکنان و یا مسائل ساده دیگر ختم نمی‌شود، بلکه وظایف مهم‌تری همچون توجه به مسائل انگیزشی، ارضای نیازهای معنوی، فراهم آوردن فضایی برای رشد و خلاقیت همراه با ایجاد محیطی ایمن و سالم و صلح‌آمیز را در بر می‌گیرد (۸). تأثیر احتمالی کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تحول سازمانی از جمله مسائلی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. بعضی‌ها بر نقش اساسی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی همانند برنامه‌های کاری مشارکتی و ایجاد شغلی با معنی که رضایت شغلی کارکنان را برانگیزد، اشاره کرده‌اند.

مدیران و رهبران باید برای تغییر و تحول در سازمان برنامه‌ریزی نمایند و با همه ذینفعان تبادل نظر کنند و امور مربوط به خود را مورد بررسی قرار دهند. همانطور که خود مدیریت و نیروی انسانی دارای اهمیت بالا و نقش قابل توجهی در سازمان می‌باشد ایجاد تحولات در نیروها نیز دارای ضرورت و ظرافت خاصی است (۹).

ادبیات تحقیق در زمینه عوامل مؤثر در چگونگی شکل‌گیری اماکن ورزشی نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری و ساخت فضاهای ورزشی، توجه به نیازهای استفاده‌کنندگان است و بی‌تردید آنچه در شکل‌گیری و طراحی مهم است، نظام بهره‌برداری از آن است. طراحی معماری صرفاً صنعت نیست، بلکه نوعی خلاقیت است و اثر معماری نمودی از این خلاقیت به شمار می‌رود. هر ساختمان یا مکان ورزشی یک اثر معماری نیست و طراحی تنها هنگامی به خلق اثر معماری می‌انجامد که تا حد کار هنری تعالی یافته باشد. این دیدگاه، از ابتدای تاریخ ساخت اماکن ورزشی وجود داشته است. این امر آنگاه تحقق می‌یابد که ذائقه و سلیقه شخصی طراح با اصول و روابط صحیح و نظام بهره‌برداری ترکیب شود و پدیده‌ای به دست آید. بی‌تردید در فرآیند آموزش، فراهم آوردن محیط مناسب و اماکنی با دسترسی‌های آسان و ارتباطات منطقی و نیز رعایت ضوابط و معیارهای لازم، سهم بسزایی خواهد داشت. در ادامه، عوامل مؤثر در چگونگی شکل‌گیری اماکن ورزشی بر اساس مطالعه ادبیات پژوهش شرح داده شده است.

نهاد گاهی به سازمان‌ها، گاهی به قوانین پایه، گاهی به یک فرد یا یک موقعیت و حتی گاهی به موارد جزئی مثل یک قرارداد اطلاق شده است. تعاریف مختلف نهاد، برداشت‌های کم و بیش متفاوتی را از ماهیت واقعیت اجتماعی و نظم اجتماعی یادآور می‌شود (۳). ویلن<sup>۱</sup>

که عوامل ساختاری در درون آن قرار می گیرند. لذا بر اساس مطالعه ادبیات پژوهش، عوامل مؤثر در چگونگی شکل گیری اماکن ورزشی عبارتند از: عوامل نهادی، عوامل ساختاری، عوامل محیطی و عوامل محتوایی.

در هر تحقیق علمی مطالعه و بررسی پژوهش هایی که در ارتباط با موضوع انجام شده، لازم و ضروری است، چرا که بدون دستیابی به نتایج پژوهش دیگران و توسعه و تکامل آن ها، امکان رسیدن به پاسخ مناسب و تجزیه و تحلیل بهتر میسر نیست. با توجه به اهمیت موضوع، تاکنون پژوهش های اندکی در ارتباط با مدیریت اماکن ورزشی به انجام رسیده که در اینجا به برخی از آن ها اشاره می شود:

محری (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی و ارزیابی شاخص های موفقیت مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی اداره ورزش و جوانان مشهد پرداخت. یافته های پژوهش نشان داد که بین میانگین موفقیت مدیریت اماکن ورزشی و مؤلفه های آن با میانگین فرضی تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج ضرایب رگرسیونی بین مؤلفه های موفقیت مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی حاکی از اولویت معناداری بود (در سطح خطای ۰/۰۵). همچنین، مدل ارائه شده رابطه بین متغیرها از برازش مطلوبی برخوردار بود. بنابراین مدیران اماکن ورزشی برای بهبود عملکرد مدیریتی خود باید به متغیرهایی که بر مدیریت موفق اماکن ورزشی تأثیر می گذارد بیشتر توجه کنند و این که مهم ترین مؤلفه برای موفقیت مدیران اماکن ورزشی، رهبری است که باید به آن توجه اکیدی شود (۱۴).

صالح نیا (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی و تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی استان های شمال غرب کشور پرداختند. بر اساس نتایج پژوهش سیاست ها، و اقدامات ذیل بر شکل گیری رفتار مدیران منابع انسانی تأثیرگذار است: ارزش پیشنهادی استخدام،

(۱۹۹۴) نهادها را شامل عادات مرسوم فکری و کنش ها در محافل و گروه های اجتماعی می داند؛ بنابراین، به نهادهای غیررسمی توجه می کند. به اعتقاد کامونز<sup>۱</sup> (۱۹۲۴) مفهوم نهاد از مقوله هایی مانند تشکلهای و مجتمع ها، قواعد حاکم و کنش جمعی نشأت می گیرد. بر این اساس، او بر نهادهای رسمی تأکید دارد (۱۳). نورث<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نهادها را محدودیت های انسانی تعریف می کند که تعاملات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را ساختار می دهند (۱۳).

به مجموعه عواملی که در قالب ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی، نظام حقوق و دستمزد، نظام کنترل و نظارت، نظام مالی، نظام تحقیق و توسعه، نظام اطلاعاتی، فرایندها و روش ها، امکانات فیزیکی و نظام منابع انسانی قرار می گیرند، عوامل ساختاری می گویند. در واقع در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی، که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند (عوامل غیر زنده) جزء شاخه ساختاری قرار می گیرند (۱۶).

به مجموعه عواملی که در قالب ارتباط با ارباب رجوع، محیط فنی - اقتصادی، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط سیاسی - قانونی، محیط اداری و محیط بین المللی قرار می گیرند، عوامل محیطی می گویند. در واقع شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان تأثیر و تأثر متقابل داشته و خارج از کنترل سازمان هستند (۱۶).

در نهایت، عوامل محتوایی عواملی هستند که کلیت سازمان و عوامل ساختاری را تحت تأثیر قرار داده و معرف کل سازمان بوده و نشان دهنده سازمان و محیطی هستند

ارتباطات، برند کارکنان، برند سازمان و محصولات. مدیران اماکن ورزشی برای بهبود وضعیت مدیریتی خود باید به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی توجه نمایند (۱۰).

اربابی (۱۳۹۵) در پژوهشی به تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری و استفاده بهینه از اماکن تأسیسات و تجهیزات ورزشی آموزش و پرورش استان البرز پرداخت. نتایج نشان داد: از نظر هر سه گروه آزمودنی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و استفاده بهینه از اماکن و تأسیسات و تجهیزات ورزشی به ترتیب نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات، بودجه مالی، مدیریت، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت، تعمیرات و نگهداری هستند و به نظر متخصصین و معلمین، آموزش معلمین تربیت‌بدنی بهترین راهکار جهت استفاده بهینه از اماکن ورزشی است. بهترین راهکار جذب منابع مالی استفاده از منابع دولتی، همچنین در صورت استفاده از منابع غیردولتی بهترین راهکار مذاکره با افراد شاخص دولتهاست. بهترین راهکار جهت جذب دانش‌آموزان تشکیل کانون‌های ورزشی مختلف توسط آموزش و پرورش و مدارس می‌باشد. بهترین راهکار جهت تهیه وسایل استفاده از کارشناس منطقه یا دبیر تربیت‌بدنی است. بهترین راهکار جهت استفاده بهینه از فضاهای ورزشی سایر سازمان‌ها همکاری متقابل با سایر سازمان‌ها برای استفاده از اماکن و فضاهای ورزشی یکدیگر است (۱).

پنترالو همکاران (۲۰۱۹) مواردی برای بهبود امنیت در ورزشگاه‌ها و استادیوم‌های ورزشی شناسایی کردند. آنان نیاز به ارتباطات مؤثر با تماشاچیان و ارزیابی دقیق برنامه‌های قبل از شروع مسابقه و آموزش‌های لازم نیروهای ویژه برای عکس‌العمل‌های اضطراری در زمان بروز حادثه با حمایت و همکاری همه افراد و دولت را لازم دیدند. به علاوه مجموعه نیروهای انسانی در ورزش (بازیکنان، تماشاچیان،

مربیان و داوران) و پلیس و نیروهای خدماتی باید به نقش و حیطه وظایف و مسئولیت‌های خود آشنا باشند. آمادگی برای عکس‌العمل سریع و به موقع در مقابل تحرکات و رفتارهای اوباشگران، آموزش و به کارگیری نیروهای امنیتی ماهر در مکان‌های حادثه خیز در ورزشگاه‌ها و سالن‌ها برای عکس‌العمل‌های به موقع ضروری است. اما در هر شرایط آموزش و شناخت وظایف باید برای همه نیروها در اولویت باشد (۲۸).

ادمو و شاکانتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی چهارچوبی استراتژیک جهت مدیریت نگهداری اماکن ورزشی دانشگاه‌ها در کشور افریقای جنوبی پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داده است که استفاده از مدیریت با تخصص بالا، ارزیابی عملکرد به موقع، اختصاص بودجه مناسب جهت فعالیت‌های تعمیراتی بعنوان عوامل اصلی مدیریت نگهداری اماکن ورزشی دانشگاه‌ها در کشور افریقای جنوبی تأیید کرده‌اند (۱۷).

هوون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) کیفیت ارائه خدمات در اماکن ورزشی مالزی را مورد بررسی قرار داده و بیان می‌کنند که کیفیت خدمات ورزشی دارای پنج بعد شامل؛ محیط، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، خدمات درونی و ارزش است که در این میان هر کدام از این عوامل می‌تواند به رضایت استفاده کننده‌گان از این اماکن بیانجامد (۲۳). بر اساس توضیحات ارائه شده، به دلیل اهمیت ورزش در حفظ سلامت مردم جامعه، اماکن ورزشی قدیمی بایستی با رویکردهای جدید مدیریت اداره شوند؛ به طوری که مدیریت در این اماکن، دارای بالاترین اثربخشی برای دستیابی به اهداف سازمانی باشد. لذا اثربخشی مدیریت در اماکن قدیمی ورزشی، منجر به دستیابی به تجهیزات و تأسیسات مدرن و پاسخگویی به نیازهای جامعه امروزه

خواهد شد. بنابراین سوال اصلی در این مطالعه اینست که الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی بوده و از نوع تحقیقات کیفی است. از آنجا که مساله این پژوهش عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی است، این پژوهش برای پاسخ به این سوال، ابتدا توسط مطالعه ادبیات پژوهش، عوامل اصلی شناسایی شدند. پس از مرور ادبیات موضوع و پیشینه مربوطه با استفاده از تحلیل محتوا به ارائه سوالات مصاحبه مربوط به خبرگان فعال در حوزه‌ی مدیریت ورزشی به شرح ذیل پرداختیم:

۱. عوامل نهادی مؤثر بر الگوی اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور کدامند؟  
۲. عوامل ساختاری مؤثر بر الگوی اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور کدامند؟

۳. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر الگوی اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور کدامند؟

۴. عوامل محتوایی مؤثر بر الگوی اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور کدامند؟

جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی شامل خبرگان فعال در حوزه‌ی مدیریت ورزشی است. برای تعیین حجم نمونه، ابتدا تعدادی صاحب‌نظر به تفکیک خبرگان به صورت هدفمند انتخاب شده تا مقوله‌های اساسی استخراج شده در مرحله اول بررسی و واکاوی گردد. لازم به ذکر می‌باشد که تعداد افراد نمونه در نمونه‌گیری کیفی بر مبنای اشباع نظری داده‌ها تعیین می‌شود. بدین معنی که

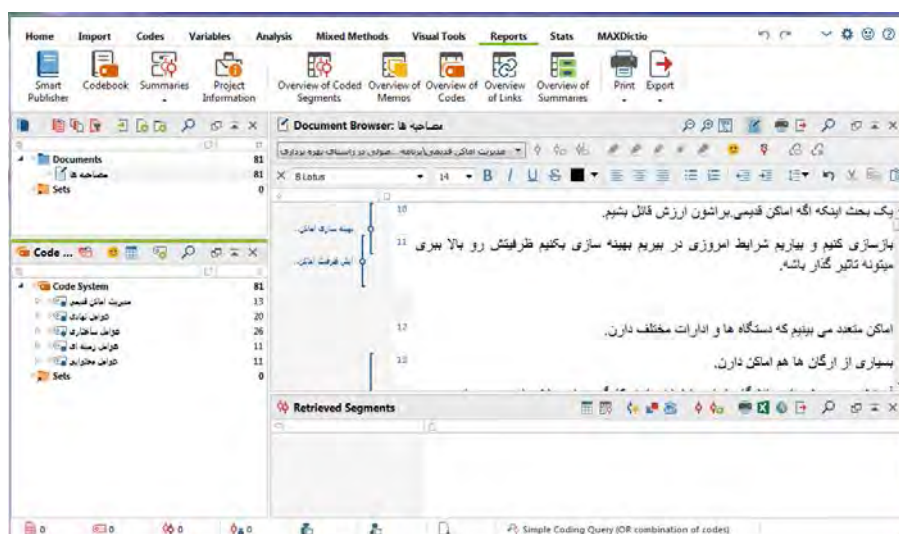
تا هنگامی نمونه‌گیری ادامه می‌یابد که همچنان مؤلفه‌ها و نظرات جدیدی توسط اعضای نمونه عرضه گردد. در این پژوهش نیز از سطح اشباع استفاده شد. بدین صورت که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه جدید، اطلاعات جدیدی وارد مطالعه نکرد. بر این اساس، با تعداد ۱۰ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم. از میان ۱۰ خبره انتخاب شده برای مصاحبه، ۴ نفر زن و ۶ نفر مرد، ۵ نفر تحصیلات دکتری و ۵ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد داشتند. از نظر سن، ۳ نفر ۳۰ تا ۴۰ سال و ۷ نفر بالای ۴۰ سال داشتند. همچنین از نظر سابقه کار، همگی دارای سابقه بالای ۵ سال بودند.

در تحقیق حاضر، نخست با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با خبرگان و پیاده‌سازی آن در نرم افزار MAXQDA و انجام کدگذاری باز و محوری شاخص‌ها، شناسایی و تلخیص گردیده و سپس با استفاده از روش دلفی، شاخص‌ها به تأیید نهایی خبرگان رسیده و در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری گزینشی، چارچوب مدل نهایی شکل گرفت. یافته‌های تحقیق حاصل از روش دلفی و کدگذاری به تفکیک مراحل به شرح ذیل می‌باشد:

#### ۱. مرحله کدگذاری باز (اولیه)

کدگذاری باز در نظریه‌پردازی داده محور فرآیندی تحلیلی می‌باشد که طی آن مفاهیم، شناسایی و بر اساس خصائص و ابعادشان بسط داده می‌شوند. مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان به طور کامل و مکتوب در نرم افزار MAXQDA پیاده‌سازی شده و چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت تا شناخت کاملی از آن‌ها به دست آید و سپس مضمون و مفهوم اصلی از تک تک عبارات مصاحبه و متون مقالات مرتبط، استخراج و مفهوم‌پردازی شده و توسط کدها نام‌گذاری شدند که نمایی از مرحله پیاده‌سازی اطلاعات خام و کدگذاری باز در نرم افزار MAXQDA در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. در کدگذاری باز هدف

تولیدکننده‌ی مصاحبه، از تمام عبارات و جملات و بخش‌های گوناگون مصاحبه، استخراج می‌شود و استخراج مفاهیم از اسناد صورت می‌گیرد.



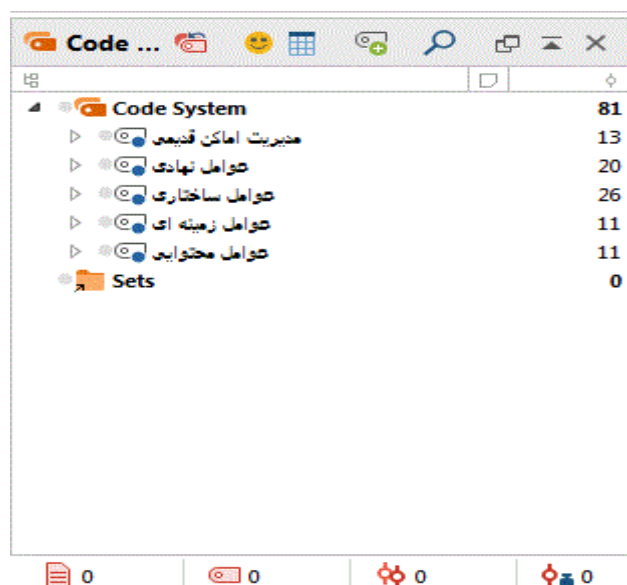
شکل ۱. نمایی از کدگذاری اولیه در نرم افزار

شاخص‌های اولیه در این مرحله به دست آمده است. داده شده است. نتایج کدگذاری محوری در تحقیق حاضر مهم‌ترین هدف کدگذاری باز عبارت از خرد کردن و فهم متن و پیوند اجزا به دست آمده با یکدیگر و تدوین مقوله و منظم کردن آن‌ها می‌باشد. در این مرحله از تحقیق، تعداد ۵۷ شاخص از طریق کدگذاری باز یا اولیه به دست آمده است.

## ۲. کدگذاری محوری

در مرحله بعدی که کدگذاری محوری عنوان می‌گردد، وجه اشتراک مفاهیم مشخص شده و دست‌بندی انجام می‌پذیرد تا مقوله‌ها ایجاد گردند. در این مرحله از تحقیق، محقق به مقوله‌پردازی پرداخته و سپس با مطالعه کدهای اولیه (شاخص‌ها) و شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، تحت طبقات انتزاعی‌تر و کلی‌تر با عنوان مؤلفه طبقه‌بندی می‌نماید. اساس این طبقه‌بندی، مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین و شناخت کافی و احاطه به موضوع مورد مطالعه و دستیابی به تسلط نظری جهت یافتن مشترکات شاخص‌ها حول یک محور مشخص می‌باشد. بخش مرتبط با کدگذاری محوری با استفاده از نرم‌افزار در قالب شکل شماره ۲ نمایش





شکل ۲. نمایی از کدگذاری محوری در نرم افزار

### ۳. مرحله کدگذاری گزینشی (انتخابی)

در این مرحله ۵ مؤلفه به شرح شکل شماره ۳

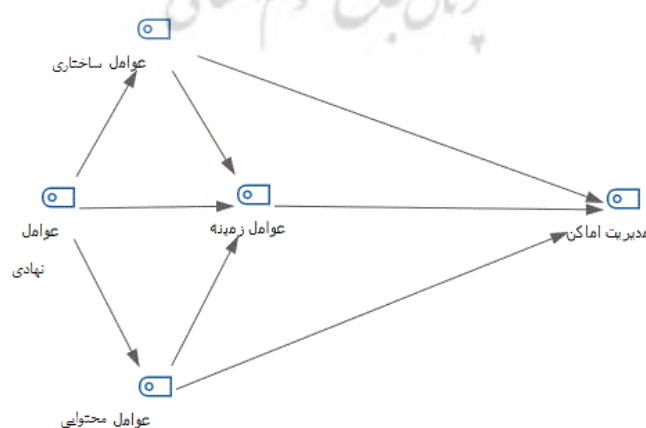
طبقه بندی گردید. در مرحله نهایی جهت نشان دادن روابط بین

مفاهیم، ابعاد و مؤلفه های به دست آمده، کدگذاری گزینشی انجام می گیرد که در شکل زیر خروجی نرم افزار MAXQDA18 در کدگذاری گزینشی نشان داده شده است.

با توجه به مفاهیم و مقوله ها مدل مفهومی تحقیق به شکل ذیل می باشد:

لازم به ذکر می باشد که تحقیق حاضر، یک تحقیق کیفی است لذا دارای منطق استقرایی (جزء به کل) است و به همین دلیل از شواهد به سمت تبیین پیش رفته و گام به گام در هر مرحله به مفاهیمی کلی تر دست پیدا می کند (از شاخص به مؤلفه، از مؤلفه به بُعد و از بعد به مفهوم) در نهایت بعد از سنجش روایی

شاخص های به دست آمده با روش دلفی، ۵۴ شاخص و ۵ مؤلفه به تأیید خبرگان رسید.



شکل ۳. کدگذاری گزینشی (انتخابی) در نرم افزار MAXQDA18

## گزارش فرآیند و نتایج روش دلفی

(امتیاز ۵) و با در نظر گرفتن مبنای میانگین  $\leq 3$  به دلیل داشتن طیف لیکرت ۵ تایی برای پذیرش هر شاخص، ۵۴ شاخص پذیرفته شده و در نهایت، ۵ مؤلفه و ۵۴ شاخص به تأیید نهایی خبرگان رسید. نتایج به دست آمده از مراحل سه گانه‌ی دلفی و شاخص‌های بررسی شده توسط خبرگان در جدول شماره ۱ به صورت جمع‌بندی آورده شده است.

جهت سنجش روایی پس از کدگذاری و شناسایی شاخص‌ها، از روش دلفی استفاده شده است. بدین منظور نظرات ۱۰ خبره طی ۳ مرحله با توزیع پرسشنامه دریافت گردید و سپس با اختصاص امتیاز ۱ تا ۵ به میزان اهمیت هر شاخص به صورت خیلی کم (امتیاز ۱) تا خیلی زیاد

جدول ۱. جمع‌بندی ادوار سه گانه تحقیق دلفی

| وزن | ردیف | شاخص                                                  | مؤلفه              | مفهوم                                                                       |
|-----|------|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۱   | ۱    | برنامه ریزی اصولی در راستای بهره برداری               | مدیریت اماکن قدیمی |                                                                             |
| ۱   | ۲    | مدیریت برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی                   |                    |                                                                             |
| ۱   | ۳    | مدیریت منابع مالی                                     |                    |                                                                             |
| ۱   | ۴    | استفاده بهینه و مقرون به صرفه                         |                    |                                                                             |
| ۱   | ۵    | تفکرات و نگرش مدیران جهت استقرار نظام اثربخش          |                    |                                                                             |
| ۱   | ۶    | مدیریت کیفیت جامع                                     |                    |                                                                             |
| ۱   | ۷    | ارزیابی‌های حال نگر و آینده نگر                       |                    |                                                                             |
| ۱   | ۸    | مدیریت بر مبنای هدف                                   |                    |                                                                             |
| ۱   | ۹    | ارزیابی مستمر خدمات                                   |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۰   | مدیریت منابع انسانی                                   |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۱   | توانمندسازی بالای کارکنان                             |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۲   | مدیریت مشتری                                          |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۳   | مدیریت خدمات                                          |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۴   | اطلاعات و سازماندهی تبلیغات                           | عوامل نهادی        | الگو اثربخشی<br>مدیریت اماکن قدیمی<br>ورزشی در کلان<br>شهرهای منتخب<br>کشور |
| ۱   | ۱۵   | ارتباط بین مدیر و سطوح عملیاتی                        |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۶   | مشتری مداری                                           |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۷   | قوانین و خط مشی‌ها مطابق با نیازها                    |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۸   | احیا و استفاده از اماکن متروکه                        |                    |                                                                             |
| ۱   | ۱۹   | ترمیم به موقع فرسودگی‌ها                              |                    |                                                                             |
| ۵   | ۲۰   | حمایت مالی و ارائه امتیازات و انشعابات آب و برق و گاز |                    |                                                                             |
| ۱   | ۲۱   | ساخت اماکن در مکان مطلوب                              |                    |                                                                             |
| ۱   | ۲۲   | بهینه سازی اماکن                                      |                    |                                                                             |
| ۱   | ۲۳   | افزایش ظرفیت اماکن                                    |                    |                                                                             |
| ۳   | ۲۴   | بازسازی و به روز رسانی اماکن                          |                    |                                                                             |
| ۱   | ۲۵   | مدیریت زمان برای سانس‌ها در اماکن ورزشی               |                    |                                                                             |
| ۱   | ۲۶   | اشتغال زایی و کسب درآمد                               | عوامل ساختاری      |                                                                             |
| ۲   | ۲۷   | توجیه اقتصادی                                         |                    |                                                                             |
| ۲   | ۲۸   | رفع مشکلات ساختمانی                                   |                    |                                                                             |
| ۶   | ۲۹   | تبدیل اماکن به مجموعه فرهنگی ورزشی تفریحی             |                    |                                                                             |
| ۱   | ۳۰   | ایجاد امنیت شغلی برای مربیان                          |                    |                                                                             |
| ۲   | ۳۱   | به کارگیری افراد متخصص                                |                    |                                                                             |
| ۱   | ۳۲   | رعایت بهداشت در اماکن                                 |                    |                                                                             |
| ۳   | ۳۳   | به روزرسانی تجهیزات                                   |                    |                                                                             |

|                                                   |    |   |
|---------------------------------------------------|----|---|
| چشم انداز روشن برای اماکن                         | ۳۴ | ۱ |
| واگذاری اماکن به بخش خصوصی                        | ۳۵ | ۲ |
| آموزش مدیریت اماکن به بخش خصوصی                   | ۳۶ | ۱ |
| نظارت دولت بر اجرای بخش خصوصی                     | ۳۷ | ۲ |
| اصلاح ساختار سازمانی مطابق با شرایط روز           | ۳۸ | ۱ |
| ایجاد امنیت در اماکن                              | ۳۹ | ۱ |
| استفاده بهینه از امکانات و وسایل فضایی ورزشی      | ۴۰ | ۱ |
| فضاسازی و ایجاد جذابیت                            | ۴۱ | ۱ |
| فراهم نمودن فضای مسابقات                          | ۴۲ | ۱ |
| رعایت استانداردهای لازم                           | ۴۳ | ۱ |
| توجه ویژه به قوانین اساسی و فرهنگی اجتماعی        | ۴۴ | ۱ |
| آگاهی بخش خصوصی از قوانین و مقررات عوامل محیطی    | ۴۵ | ۱ |
| قانون و الزامات قانونی ملی و بین المللی           | ۴۶ | ۲ |
| زمینه های فرهنگی سیاسی و اجتماعی                  | ۴۷ | ۲ |
| برگزاری کارگاه ها و سمینارها و بررسی نقاط قوت ضعف | ۴۸ | ۱ |
| توجه به جنبه های تفریحی و اوقات فراغت خانواده ها  | ۴۹ | ۳ |
| برنامه ریزی و نظارت کافی و بازخورد                | ۵۰ | ۱ |
| همسویی عوامل در موقعیت اماکن                      | ۵۱ | ۱ |
| ارزیابی عملکرد مستمر                              | ۵۲ | ۳ |
| توجه به نکات کلیدی مدیریت اماکن                   | ۵۳ | ۱ |
| شناخت نیازها و ملزومات مدیریتی                    | ۵۴ | ۱ |

## عوامل زمینه ای

## عوامل محتوایی

## بحث و نتیجه گیری

باید اهتمام لازم را داشته باشند، به نظر می رسد یکسری عوامل در رفتار آن ها تأثیرگذار باشد. این عوامل تأثیرگذار می توانند اثربخشی مدیریت را بهبود بخشیده و یا آن را دچار افول نمایند که همه این ها در نهایت بر عملکرد سازمان و وضعیت امکان ورزشی مؤثر خواهد بود. بنابراین این مساله مطرح می شود که چه عواملی بر اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور تأثیرگذار است. لذا در این پژوهش الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور مورد بررسی قرار گرفت.

در پژوهش حاضر جهت طراحی الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور، ۵ مؤلفه و ۵۴ شاخص شناسایی و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

امروزه تغییرات در علم مدیریت در شرایطی که ماهیت سازمان ها و بازارهای کنونی جهانی دائماً متلاطم و متغیر است، اهمیت زیادی پیدا کرده است. مدل های گذشته مدیریت بر ایجاد ثبات ماندگار در سازمان ها به منظور دستیابی به موفقیت تأکید داشتند که در حال حاضر، ناکارآمد هستند. لذا باید تغییراتی در مدیریت سازمان ها رخ دهد، بصورتی که اثربخشی مدیریت در سازمان ها به میزان مطلوب خود برسد. مدیریت اماکن ورزشی به دلیل حضور افراد متعدد برای انجام فعالیت های ورزشی و امکان به خطر افتادن جان آنها و همچنین اهمیت حفظ و نگهداری مشتریان و ارائه خدمات با کیفیت از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین استفاده از مدیریت اثربخش هر سازمان در هر حوزه ای به مدیران توصیه شده است؛ اما از آنجا که مدیران برای استقرار و استفاده از نظام مدیریت اثربخش

با توجه به مدل به نظر می‌رسد عوامل نهادی بر عوامل ساختاری، زمینه و محتوایی تأثیر خواهد داشت و از این طریق بر مدیریت اماکن تأثیر گذار هستند. نتایج مدل همچنان نشان می‌دهد عوامل ساختاری و محتوایی نیز از طریق عوامل زمینه‌ای موجود بر مدیریت اماکن تأثیر گذار است.

در خصوص شاخص‌های به دست آمده در این پژوهش با توجه به وزن به دست آمده در مراحل کدگذاری، شاخص‌های حمایت مالی و ارائه امتیازات و انشعابات آب و برق و گاز، بازسازی و به روز رسانی اماکن، تبدیل اماکن به مجموعه فرهنگی ورزشی تفریحی، به روزرسانی تجهیزات، توجه به جنبه‌های تفریحی و اوقات فراغت خانواده‌ها و ارزیابی عملکرد مستمر توانستند بیشترین وزن را به خود اختصاص دهند. که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های محرری (۱۳۹۸) (۱۴)، صالح‌نیا (۱۳۹۷) (۱۰)، اربابی (۱۳۹۵) (۱)، پنترا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) (۲۸)، ادمو و شاکانتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) (۱۷) و هووون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) (۲۳) همسو بوده و از نظر بررسی مدیریت، مدیریت امنیت و مدیریت کیفیت در اماکن ورزشی نتایج این تحقیق را حمایت می‌کردند. در واقع یافته‌ها بر اهمیت مؤلفه‌های محتوایی، ساختاری و نهادی در اثربخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرها تأکید دارند. بازسازی و بروزرسانی اماکن ورزشی قدیمی ضمن آن‌که در درازمدت بر طول عمر آن بنا می‌افزاید با اعتبار بخشیدن به هویت فرهنگی و اجتماعی آن بنا نیز می‌تواند منظرهای مهم ادراکی جامعه محلی و میزبان را برای حفظ آثار فرهنگی و اماکن ورزشی خود مجاب نماید. در حقیقت مدیران با این سیاست حس امنیت را به شهروندان القا خواهند نمود و شهروندان نیز که همانا ذینفعان محلی این اماکن هستند

متقابلاً ثبات اقتصادی و اجتماعی که حاصل این‌گونه تفکر در مدیریت شهری است را درک نموده و برای حفظ چنین دستاوردهایی تلاش خواهند نمود. کما این‌که بروزرسانی تجهیزات ورزشی چنین اماکنی نیز مفاهیمی مشابه داشته باشد و بر تعداد و تنوع مخاطبانی که روزانه از این اماکن استفاده می‌کنند بیافزاید. اماکن ورزشی قدیمی با بروزرسانی و مرمت بنا و تجهیزات باید تبدیل به مراکز تفریحی شوند. هرچند این موارد به تنهایی متضمن چنین فرهنگ سازی نیست اما با مدیریت درست و توجه به نهاد خانواده و تغییر اهداف مدیریت شهری به سوی استفاده از ورزش برای اوقات فراغت، قطعاً برکات آن در ثبات و انسجام اجتماعی در سطح کلان نمود خواهد داشت. از آنجایی‌که هیچ پدیده اجتماعی همچون ورزش مورد توجه اقشار مختلف جامعه نیست لذا اهمیت توجه به اثربخشی اماکن ورزشی قدیمی بالأخص در کلان‌شهرها که درگیر معضلات و ناهنجاری‌های اجتماعی متعددی مانند اعتیاد، طلاق، حاشیه نشینی و کم‌ تحرکی حاصل از زندگی آپارتمان نشینی هستند را باید در صدر امور مرتبط با مدیریت شهری در نظر گرفت. و این می‌تواند مسئولیت مدیران ورزشی در آگاه سازی و تأثیرگذاری در تصمیمات کلان شهری را برجسته نماید. مؤلفه‌های زمینه‌ای و مدیریت اماکن قدیمی نیز هرچند در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند اما بدون توجه به آن‌ها و برنامه‌ریزی درست پیرامون شاخص‌های مطرح شده، سایر اولویت‌ها محقق نخواهند شد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از اهداف تحقیق و با توجه به مصاحبه خبرگان و وزن‌دهی به شاخص‌ها و همچنین تبیین الگو اثر بخشی مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرهای منتخب کشور توسط خبرگان فعال در حوزه مدیریت ورزشی، بر اساس مؤلفه مدیریت اماکن

1. Ho Voon

1. Pantera

2. Adamu &amp; Shakantu

قدیمی پیشنهاد می‌شود: با برنامه‌ریزی اصولی در راستای بهره‌برداری از این اماکن و مدیریت برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی، همچنین مدیریت مطلوب منابع مالی و استفاده بهینه و مقرون به صرفه از آن‌ها، استقبال از تفکرات و نگرش مدیران جهت استقرار نظام اثربخش، پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع، همچنین ارزیابی‌های حال نگر و آینده نگر، مدیریت بر مبنای هدف و ارزیابی مستمر خدمات، مدیریت منابع انسانی و توجه به توانمندسازی بالای کارکنان، مدیریت مشتری و مدیریت خدمات ارائه شده در این اماکن ورزشی جهت سهولت ورزشکاران در استفاده از خدمات به این امر مهم اهتمام ورزند. بر اساس عوامل نهادی پیشنهاد می‌شود: مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی با کسب اطلاعات مفید و سازماندهی تبلیغات، همچنین با برقراری ارتباط بین مدیر و سطوح عملیاتی، تلاش جهت مشتری‌مداری، رعایت قوانین و خط‌مشی‌ها مطابق با نیازها، همچنین با احیا و استفاده از اماکن متروکه، ترمیم به موقع فرسودگی‌ها، همچنین حمایت مالی از طرف دولت و ارائه امتیازات و انشعابات آب و برق و گاز، ساخت اماکن در مکان مطلوب و بهینه سازی اماکن موجود، افزایش ظرفیت اماکن، همچنین بازسازی و به روز رسانی اماکن، با مدیریت زمان برای سانس‌ها در اماکن ورزشی به بهینه نمودن عوامل نهادی بپردازند. بر اساس عوامل ساختاری پیشنهاد می‌شود: مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی با اشتغال‌زایی و کسب درآمد بیشتر، توجیه‌پذیری اقتصادی، همچنین رفع مشکلات ساختمانی، تبدیل اماکن به مجموعه فرهنگی ورزشی تفریحی، ایجاد امنیت شغلی برای مربیان در این اماکن، به کارگیری افراد متخصص، همچنین رعایت بهداشت در اماکن، به روزرسانی تجهیزات آن‌ها، داشتن یک چشم‌انداز روشن برای اماکن، همچنین با نظارت دولت بر اجرای بخش خصوصی، آموزش مدیریت اماکن به بخش خصوصی، واگذاری اماکن به بخش خصوصی و اصلاح

ساختار سازمانی مطابق با شرایط روز دنیا به ارتقا سطح عوامل ساختاری در این اماکن بپردازند. بر اساس عوامل زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود: مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی با ایجاد امنیت در اماکن، استفاده بهینه از امکانات و وسایل فضایی ورزشی، همچنین با فضا سازی و ایجاد جذابیت اماکن برای جوانان و ورزشکاران، فراهم نمودن فضای مسابقات، رعایت استانداردهای لازم، توجه ویژه به قوانین اساسی و فرهنگی اجتماعی، همچنین با آگاهی بخش خصوصی از قوانین و مقررات عوامل محیطی، رعایت قانون و الزامات قانونی ملی و بین‌المللی، توجه به زمینه‌های فرهنگی سیاسی و اجتماعی، به بهبود عوامل زمینه‌ای بپردازند. بر اساس عوامل محتوایی پیشنهاد می‌شود: مدیران ورزشی با برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها و بررسی نقاط قوت و ضعف این اماکن، توجه به جنبه‌های تفریحی و اوقات فراغت خانواده‌ها، همچنین با برنامه‌ریزی و نظارت کافی و ارائه بازخورد، همسویی عوامل در موقعیت اماکن، ارزیابی عملکرد مستمر، توجه به نکات کلیدی مدیریت اماکن، با شناخت نیازها و ملزومات مدیریتی به بهبود عوامل محتوایی در مدیریت اماکن بپردازند.

پژوهش‌های کیفی هر چند که به صورت جامع انجام شود، به لحاظ برخی محدودیت‌های گوناگونی از جمله موضوعی و زمانی، قادر نیست به همه ابعاد موضوع بپردازد. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نبوده است، و جهت تحقیقاتی با این موضوع در آینده، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد: ۱- تحقیق حاضر را در اماکن قدیمی غیر ورزشی انجام داده و با تحقیق حاضر مقایسه نمایند؛ ۲- شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرها مورد بررسی قرار گیرد ۳- مدل بازاریابی اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرها با رویکرد قابلیت بازاریابی مورد مطالعه واقع شود؛ ۴- مدل رفتار مصرف کننده اماکن قدیمی ورزشی در کلان شهرها با رویکرد

مشتری مداری بررسی شود و ۵- تأثیر عوامل نهادی با نقش میانجی عوامل ساختاری و محتوایی بر عوامل زمینه ای و مدیریت اماکن ورزشی مطالعه شود.

## منابع و مآخذ

۱. اربابی، اسماعیل (۱۳۹۵). تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری و استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات ورزشی استان البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۲. اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر و گیلانی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی، مجله مطالعات مدیریت استراتژیک، شماره ۱۲، صص ۷۱-۱۰۰.
۳. آرستی، زهرا؛ ملکی کرم آبادی، محمدمهدی و توسلی، محمود (۱۳۹۱). عوامل نهادی مؤثر بر پیدایش فعالیت های کارآفرینی اجتماعی، مجله توسعه کارآفرینی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۸۵-۲۰۳.
۴. جلالی فراهانی، مجید (۱۳۸۸). مدیریت اماکن، امکانات و تجهیزات ورزشی. تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، صص ۲۶-۲۲.
۵. حیدرآبادی، اسفندیار؛ ظریفی، فریبرز و خزایی، علی اشرف (۱۳۹۰). تحلیل موقعیت مکانی فضاهای ورزشی کرمانشاه با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS)، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، تهران، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۶. رابینز، استفن (۲۰۱۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمدحسین عربی، تهران. موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی.
۷. ضایبی صوفی، مرتضی؛ دوستار، محمد و سعادت، مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه سلامت سازمانی و اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان، پژوهش های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۲، صص ۶۱-۷۲.
۸. رضائیان، علی (۱۳۹۷). اصول مدیریت، انتشارات جانبی.
۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی، انتشارات جانبی.
۱۰. صالح نیا، دیوید (۱۳۹۷). توسعه مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی استان های شمال غرب کشور، پایان نامه دکتری، دانشگاه ارومیه، دانشکده علوم ورزشی.
۱۱. فخری، فرناز. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه و عملکرد ورزش قهرمانی در ایران، کارشناسی ارشد. پایان نامه، دانشگاه تبریز.
۱۲. کاشف، میرمحمد (۱۳۸۹). مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی. چاپ اول، تهران: بامداد کتاب، صص ۱۲۵.
۱۳. متوسلی، محمود؛ نیکو نسبیتی، علی و فرضی زاده، زهرا (۱۳۹۰). اقتصاد نهادی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۱۴. محری، مهلا (۱۳۹۸). شناسایی و ارزیابی شاخص های موفقیت مدیریت عملکرد اماکن و فضاهای ورزشی اداره کل ورزش و جوانان مشهد، کارشناسی ارشد. پایان نامه، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم ورزشی.
۱۵. مظفری، سیدامیراحمد؛ پورسلطان زرنندی، حسین (۱۳۹۵). اصول و فلسفه تربیت بدنی، تهران: انتشارات بامداد کتاب.

۱۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)، طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی سازمانی سازمان های غیردولتی (پایان نامه دکتری)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

17. Adamu, A. D., Shakantu, W. (2018). A Concept: Strategic Maintenance Management for Built Facilities of Universities, 9th cab Postgraduate Conference February 1-3, 1185, Cape Town, South Africa.
18. Chelladurai, P. (2009). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38-51.
19. Coad, L., Leverington, F., Burges, N.D., Cuadros, I.C., Eldmann, J., Marthews, T.R., Mee, J., Nolte, C., Stoll-Kleemann, S., Vansteeland, N., Zamora, C., Zimsky, M., Hockings, M., (2013). Progress towards the CBD Protected Area Management Effectiveness targets. *Parks* 19 (1).
20. Coad, L., Leverington, F., Knights, K., Geldmann, J., Eassom, A., Kapos, V., Hockings, M., (2015). Measuring impact of protected area management interventions: current and future use of the Global Database of Protected Area Management Effectiveness. *Philos. Trans. R. Soc., B* 370 (20140281)
21. Geldmann, J., Coad, L., Barnes, M., Craigie, I.D., Hockings, M., Knights, K., Burgess, N.D., (2015). Changes in protected area management effectiveness over time: A global analysis. *Biol. Conserv.* 191, 692–699.
22. Geldmann, J., Manica, A., Burgess, N.D., Coad, L., Balmford, A., (2019). A global-level assessment of the effectiveness of protected areas at resisting anthropogenic pressures. *PNAS* 116 (46), 23209–23215 <https://doi.org/10.1073/pnas.1908221116>.
23. Ho Voon, B., Lee, N., & Murray, D. (2015). Sports service quality for event venues: evidence from Malaysia. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(2), 125-141.
24. Hockings, M., Cook, C.N., Leverington, F., (2015). Protected area management effectiveness. In: Worboys, G.L., Lockwood, M., Kothari, A., Feary, S., Pulsford, I. (Eds.), *Protected Area Governance and Management*. ANU Press, Canberra, pp. 889–928.
25. King, N. (2014). Local authority sport services under the UK coalition government: retention, revision or curtailment? *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 349-369.
26. Leverington, F., Costa, K.L., Pavese, H., Lisle, A., Hockings, M., (2010). A global analysis of protected area management effectiveness. *Environ. Manag.* 46 (5), 685–698
27. Lin T Y, & Sakuno S (2015). *Sports Management and Sports Humanities*. Springer International Publishing Switzerland. pp. 31-46.
28. Pantera, M. J., Accorsi, R., Winter, C., Gobeille, R., Griveas, S., Queen, D., & Domanoski, B. (2019). Best practices for game day security at athletic & sport venues. *The Sport Journal*, 6(4), 1-6.
29. Powlen, K.A., Gavin, M.C. & Jones, K.W. (2021). Management effectiveness positively influences forest conservation outcomes in protected areas, *Biological Conservation*, 260.

30. Qiu, W. & Li, B. (2021). Empirical Study of HRM Effectiveness of Research Teams Based on 5G Network and Internet of Things, *Microprocessors and Microsystems*, 80.
31. Seifried, C., Agyemang, K., Walker, N. & Soebbing, B. (2021). Sport management and business schools: A growing partnership in a changing higher education environment, *The International Journal of Management Education*, 19(3)





## Explaining the model of effectiveness of managing old sports venues in selected metropolises of the country with a data theory approach

**Mohamadhossein Hosseini<sup>1</sup> - Ali Mohammad Amirtash<sup>\*2</sup> - Mohammad Pourkiani<sup>3</sup> - Ali Mohammad Safaneia<sup>4</sup> - Ali Zarei<sup>5</sup>**

**1. PhD Student in Physical education, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2. Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 3. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, 4. Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 5. Associate Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran**  
**(Received:2021/11/05;Accepted:2021/12/23)**

### Abstract

The purpose of this study was to explain the effectiveness model of managing old sports venues in selected metropolises of the country with a data theory approach. In this regard, the theoretical foundations and research background related to institutional factors, structural factors, content factors and contextual factors were presented through the approach of managing old sports venues. The research method was qualitative, based on the type of data used and the Grounded theory approach was used. The statistical population in the qualitative section included experts in the field of sports management and managers and employees of veteran sports complexes in different metropolises of the country. The sample size was considered as 10, regarding the theoretical saturation and the snowball method. Qualitative data collection tools were semi-structured interviews and group discussions. Content analysis method and Max-qda software were used to analyze the qualitative data. The results of qualitative analysis by Max-qda software showed that the components of the model of effectiveness of the management of old sports venues in selected metropolises of the country included, 1- institutional factors, 2- structural factors, 3- content factors, 4- contextual factors and 5- management factors of old sports venues. Also, 54 indicators for these components were finally approved by experts. This study provides appropriate strategies for the effectiveness of the management of old sports venues and by implementing it can increase the effectiveness of the management of old sports venues and increase their speed.

### Keywords

Effectiveness, Grounded theory, management, metropolises, old sports venues.

---

\* Corresponding Author : Email: ali.amirtash@gmail.com