

Research Paper

Designing a Green Management Model for Iranian Sports Venues and Facilities**S. Pourhasan¹, A. M. Safania², A. M. Amirtash³, R. Nikbaksh⁴**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch
2. Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch (Corresponding Author)
3. Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch
4. Associate Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Tehran south Branch

Received: 2020/08/27**Accepted: 2021/02/28**

Abstract

The concept of green is a new term in the management of organizations that has been a new research path in organizational studies in recent years. A green organization is one that accomplishes its missions, goals, and tasks so that both individuals and other existing organizations and the needs of the future are not distorted by limited resources. To become a green organization, you need green management. Green management is the effective and efficient use of all facilities, material and human resources to guide and control the organization in order to achieve environmental goals, creating social acceptance and preserving the environment. The present study was performed qualitatively based on which 12 in-depth interviews with experts were done to collect data. The participants were selected through purposive sampling method and snowball technique. The results of thematic analysis of green management challenges showed the existence of challenges in the form of 43 concepts that were extracted from interviews with experts. In the second stage of coding, these concepts became 6 more abstract concepts in the form of primary and secondary concepts, and finally in the third stage, these 6 concepts became 3 main categories or themes with basic, applied and environmental titles. The concepts, major categories and core categories included 6 concepts of challenges, green management culture, green management regularities, social structures, structural change and education. According the findings, green management in sports venues and facilities is not considered properly and it is expected that the relevant managers will consider more importance for

1. Email: Sajed.pourhassan@gmail.com

2. Email: a.m.safania@gmail.com

3. Email: Amirtash@hotmail.com

4. Email: nikbaksh_reza@yahoo.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

the issue of green management in sports venues and facilities. It can be concluded that the green management model requires the use of more equipment and technology in Iran

Keywords: Sustainable Development, Sports Management, Environment

Extended Abstract

Background and Purpose

The purpose of this study is to design a green management model for sports venues and facilities in Iran, which has been done with a qualitative approach and exploratory strategy and grounded theory (data theory of the foundation

Materials and Methods

The present study is methodologically qualitative. In terms of purpose, this study is in the category of exploratory research. Since this study is the first national research in this area, , the type of research method along with the flexibility of qualitative research can lead the researcher to more accurately and fundamentally identify the components of the green management model in Iranian sports venues and facilities. In order to conduct the study, after designing general questions and compiling the interview protocol, in-depth interviews were conducted with experts from April to June 2020. The interview with each expert lasted in a structured manner from 60 to 100 minutes. At the end of each interview, the interviews were fully written down on paper. At the end of each interview, the data were initially coded to extract the basic concepts. The interviews continued until the theoretical saturation of the research topic was reached. The interviews ended when the information received from the interviewees was repetitive and so-called saturated. At the end of the interviews, a deeper study of the theoretical foundations and previous studies was conducted to combine the past concepts, researcher's experiences and experts' opinions with the next steps of data analysis and finally model design. The designed model was then provided for 12 experts selected by purposeful sampling method and snowball technique, and after receiving their suggestions and opinions on the classification of categories and concepts, the final model of green management of sports facilities was designed. The participants of the present study were experts in sports management familiar with the subject of research, environmental specialists, managers of sports facilities and senior managers of all provincial administrations. They were experts in sports management and the environment.

To analyze the data, thematic analysis and grounded theory (with the approach of Strauss and Corbin) were used. After analyzing the data and referring to the



theoretical literature, the green management model of Iranian sports venues and facilities was extracted and designed.

Findings

In the first step, thematic analysis method (which is the first step of coding in the grounded data theory) was used to find the challenges facing green management. Although the data from the interviews were duplicated from the eleventh person onwards and the data were so-called theoretically saturated, these interviews continued until the twelfth person to be more certain. In thematic analysis, the data obtained from interviews with experts familiar with the research topic were first coded accurately. Then, in two stages, the initial concepts were produced; in the first stage, 43 concepts were extracted from interviews with experts, and in the second stage, these concepts were coded in the form of 6 more abstract concepts for greater coherence and better analysis and interpretation. The results of this coding and the way of analyzing and combining primary concepts were categorized in the form of secondary concepts of managerial, educational, social, contextual, cultural and technological challenges. In the next step, the 6 concepts generated in the secondary coding process were classified into 3 main categories or themes. These major categories (themes) that are at a higher level in terms of abstraction than the concepts of the previous stage were 1. Basic concepts, 2. Applied, and 3. Environmental.

Then, considering the above findings, research literature and experts' opinions (in the form of continuing interview questions), the optimal green management model for Iranian sports venues and facilities using grounded data theory and three-stage coding of the data from interviews, was provided.

In the second stage, these concepts were coded in the form of 4 more abstract concepts for greater coherence and better analysis and interpretation. The results of this coding and how to analyze and combine primary concepts in the form of secondary concepts are shown.

In the next step, the 4 concepts produced in the secondary coding process were classified into 2 main categories. These major categories in terms of abstraction are at a higher level than the concepts of the previous stage and they are: 1. Internal structures, 2. External structures.

In the present study, the phenomenon under study was green management of Iranian sports venues and facilities. Accordingly, it was considered as a central class and other classes are considered as conditional (causal, contextual and intervening), interactive / process, and consequential categories.

Conclusion



Based on the study's findings, the main and central theme among the proposed categories and the main category is the basic concepts as other components of green management of sports venues and facilities are related to this category. Macro-cultural problems and issues that directly affect and are affected by the green management of sports facilities and facilities, on the one hand, have caused problems and challenges of behavior in sports facilities and facilities, and on the other hand it has led to appropriate policy-making (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). There should be no sports facilities in green management and the necessary policies and platforms for green management of sports facilities in Iran. The challenges in the category of applied concepts (education and technology) are mainly due to the prevailing policies and contexts in the country's legislative and decision-making centers and other related institutions (Arulrajah, Opatha, & Nawaratne, 2015). Based on experts' opinions, there is no private training for relevant individuals and managers. as they lack the necessary maturity in the field of green management of sports venues and facilities. In addition, they opined that there is a lack of education and technology in this field, so that it is better to establish related fields and also use the up-to-date equipment of developed countries. Environmental theme (social and cultural) and socio-cultural issues are another category that have been raised as one of the main challenges of green management of sports venues and facilities. Most experts and specialists believed that the media is not playing its role well in this regard, and some of them even stated that the issue of green management of sports facilities has not been defined for the media as a whole (Baker & Crompton, 2000).

References

1. Abbott, J. L., Geddie, M. W. (2001). Event and Venue Management: Minimizing Liability Through Effective Crowd Management Techniques. *Event Management Journal*, 6(2), 259-270.
2. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(4), 1-13.
3. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 53-66.
4. Arulrajah, A.A., Opatha, H., Nawaratne, N.N.H. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, (5)1, 120-138.
5. Baker, D., & Crompton, J., (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27, PP:785-804.



طراحی مدل مدیریت سبز برای اماکن و تأسیسات ورزشی ایران

ساجد پور حسن^۱، علی محمد صفا نیا^۲، علی محمد امیر تاش^۳، رضا نیک بخش^۴

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه

آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول)

۳. استاد گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۶

چکیده

مفهوم سبز، اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان‌هاست که در چند سال اخیر مسیر تحقیقاتی جدیدی در مطالعات سازمانی بوده است. هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل مدیریت سبز برای اماکن و تأسیسات ورزشی ایران بود که با رویکرد کیفی و با استراتژی اکتشافی و با روش گرنند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران استفاده شد. با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی و براساس ۱۲ مصاحبه عمیق با خبرگان مرتبط با موضوع، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. نتایج تحلیل تماتیک چالش‌های مدیریت سبز، نشان‌دهنده وجود چالش‌ها در قالب ۴۳ مفهوم بود که از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. این مفاهیم در مرحله دوم کدگذاری به شش مفهوم انتزاعی‌تر در قالب مفاهیم اولیه و مفاهیم ثانویه تبدیل شدند و سپس در مرحله سوم این شش مفهوم در قالب سه مقوله عمده یا تم با عناوین بنیادی، کاربردی و محیطی تبدیل شدند. در نهایت، مدل مفهومی مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی طراحی شد. این مدل شامل شش مفهوم چالش‌های مدیریت سبز، فرهنگ‌سازی مدیریت سبز، قانونمندی‌های مدیریت سبز، ساختارهای اجتماعی، تغییر ساختارها و آموزش شد. می‌توان نتیجه گرفت که مدل مدیریت سبز نیازمند به‌کارگیری تجهیزات و تکنولوژی بیشتری در ایران است.

واژگان کلیدی: توسعه پایدار، مدیریت ورزشی، محیط‌زیست

1. Email: Sajed.pourhassan@gmail.com

2. Email: a.m.safania@gmail.com

3. Email: Amirtash@hotmail.com

4. Email: nikbakhsh_reza@yahoo.com



مقدمه

اماکن و تأسیسات ورزشی به دلیل پوشش گسترده فعالیت‌های مختلف از قبیل برگزاری مسابقات و تمرینات ورزشی و روی آوردن تعداد زیادی از تماشاچیان و ورزشکاران به سمت آن‌ها، بر فضای شهر و کاربری‌های تجاری و مسکونی اطراف خود تأثیر می‌گذارند. برخی از این تأثیرات شامل اثرات اقتصادی، اجتماعی، ترافیکی و محیط زیستی بر بافت شهر است. آگاهی از این موضوع ما را در پیش‌بینی محل ساخت، طراحی و افزایش بهره‌وری تأسیسات ورزشی یاری خواهد کرد. در سال‌های اخیر توجه عمومی به موضوع محیط‌زیست با افزایش چشمگیری روبه‌رو بوده است و سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی و اجتماعی، تلاش‌های زیادی برای حفاظت از محیط‌زیست کرده‌اند. در ایران نیز به‌صورت پراکنده توسط وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، کارگاه‌هایی برای آشنایی ورزشکاران با اصول حفاظت از محیط‌زیست برگزار شده است، ولی هیچ‌گونه نظام یا راهبرد جامعی برای ارائه مدلی در جهت توسعه پایدار زیست‌محیطی ورزش و به‌کارگیری مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی وجود ندارد که مبتنی بر یافته‌های پژوهشی باشد. در این راستا، اهمیت مطالعه و ارائه الگویی منسجم و شناسایی شاخص‌های توسعه پایدار زیست‌محیطی و مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی کشور و پیاده کردن آن در برنامه‌های آتی، ایجاد انگیزه در جامعه ورزش برای شرکت در فعالیت‌های مشارکتی زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و افزایش آگاهی مدیران و دست‌اندرکاران انکارنشده است (معینی، حمید و سوزاکی، ۲۰۱۴، ۷۶).

وضعیت محیط‌زیست جهان مبین این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیت‌های بشر، کره زمین متحمل صدمات جبران‌ناپذیری شده است. براساس گزارش سال ۲۰۱۲ برنامه زیست‌محیطی سازمان ملل، در قرن بیست‌ویکم مشکلات زیست‌محیطی رو به افزایش است (احمد، ۲۰۱۵، ۱۹). افزایش یک‌درجه‌ای دما، افزایش یک و نیم برابری دی‌اکسیدکربن، افزایش ده‌برابری سهم فعالیت‌های انسانی در تخریب لایه ازن از پنج درصد به پنجاه درصد، افزایش ده‌برابری حفره لایه ازن، کاهش سالانه حدود ۱۳ میلیون هکتار از جنگل‌ها در ده سال اخیر، مرگ سالانه پنج میلیون نفر در معرض زباله‌های شیمیایی، نمونه‌هایی از آمارهای نگران‌کننده گزارش سازمان ملل هستند (جو و زینگ، ۲۰۲۰، ۷). فراتر از فعالیت‌های انفرادی مسئولانه در قبال محیط‌زیست، سازمان‌ها می‌توانند نقش چشمگیرتری در افزایش یا کاهش چالش‌های زیست‌محیطی داشته باشند و نقش پررنگ انسان در سازمان اهمیت توجه به فعالیت‌های دوستدار محیط‌زیست در حوزه مدیریت منابع انسانی را متذکر



می‌شود (کلیسون و مونتلو^۱، ۲۰۱۵، ۱۷)؛ بنابراین با در نظر گرفتن پیامدهای اماکن ورزشی باید توجه داشت که صرف هزینه‌های میلیاردی در این زمینه روانه مسیری شود که نه تنها جامعه انسانی بتواند با این اماکن و تجهیزات ورزشی شرایط طبیعی، سلامت جسمانی و روانی خود را حفظ کند، بلکه این اماکن و تجهیزات بتوانند اثرات مثبت در وضعیت اقتصادی، اجتماعی-ترافیکی و محیط‌زیستی اطراف خود داشته باشند و از اثرات منفی این تجهیزات کاسته شود. با توجه به این موضوع مهم، سرمایه-گذاران، برنامه‌ریزان، کارشناسان اماکن ورزشی و سازمان‌های مسئول (وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، شهرداری‌ها و...) با در نظر گرفتن این تأثیرات، در طرح‌های مختلف شهری و منطقه‌ای باید به مکاتباتی مناسب اقدام کنند (سارانی^۲، ۲۰۱۶، ۵۷). در پی مطرح شدن تبعات زیست‌محیطی حاصل از توسعه، جلب‌شدن توجه زیست‌محیطی در محاسبات اقتصادی و پیدایش دانش اقتصاد محیط‌زیست، تبعات منفی رشد بی برنامه و تأثیرات درازمدت آن بر منابع طبیعی و سلامتی جوامع انسانی در صدر توجه قرار گرفت و مفهوم مدیریت سبز گسترش پیدا کرد. «مفهوم سبز» اصطلاح جدیدی در مدیریت سازمان‌هاست که در چند سال اخیر مسیر تحقیقاتی جدیدی در مطالعات سازمانی بوده است (آرولرجا، اوپسا و ناوارانت^۳، ۲۰۱۵، ۸۶). امروزه از سازمان‌ها و مدیران آن‌ها انتظار می‌رود تا در راستای مسئولیت اجتماعی خود به سمت ایجاد سازمان سبز حرکت کنند (جابور^۴، ۲۰۱۱، ۱۴). سازمان سبز، سازمانی است که مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌کند تا هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان از منابع محدود مخدوش نشود (سریرام و سوبا^۵، ۲۰۱۷، ۲). برای تبدیل شدن به سازمان سبز به مدیریت سبز نیاز است (میلر، چاندانا، میشل و مولر^۶، ۲۰۱۶، ۱۳). مدیریت سبز، به‌کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات، منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان برای نیل به اهداف زیست‌محیطی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط‌زیست است (سریرا و همکاران، ۲۰۲۰، ۹). مدیریت سبز به تصمیماتی اشاره دارد که در محدودیت‌های محیطی با تأکید بر حفاظت از منابع طبیعی در بهبود کیفیت زندگی گرفته می‌شود. هدف مدیریت سبز، نگهداری منابع و بهبود کیفیت محیط فیزیکی و بهبود فرایند است (معینی و همکاران، ۲۰۱۴، ۷۶).

1. Kellison & Montello
2. Sarani
3. Arulrajah, Opatha & Nawaratne
4. Jabbour
5. Sriram & Suba
6. Millar, Chandana, Michael & Müller



مدیریت سبز در بسیاری از کشورها به خصوص در کشورهای در حال توسعه همچون ایران، نه تنها به واسطه قوانین، بلکه به واسطه تمهیدات اداری نظیر دستورات اداری، استانداردهای فنی و... به وجود آمده است. جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۹۹۴ به پذیرش ارزیابی اثرات زیست محیطی در چارچوب مصوبه قانونی خود اقدام کرد. در ایران نیز همانند سایر کشورهای جهان بحث حفظ محیط زیست و حرکت به سوی توسعه پایدار از برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آغاز شده و در برنامه‌های دوم و سوم توسعه تداوم یافته است؛ اگرچه سرعت تخریب محیط زیست در ابعاد مختلف بسیار فراتر از تمهیدات اندیشیده شده در برنامه‌های توسعه و سایر مقررات و قوانین بوده است. یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌ها چه در سطح دستگاه‌های اجرایی، نهادهای عمومی و مؤسسات غیردولتی براساس ماده ۱۹۰ برنامه پنجم توسعه کشور و چه در سطح شرکت‌های تولیدی و صنعتی براساس الزامات زیست محیطی، توجه نظام‌مند و هدفمند به رویکرد سبز (همگرایی مسئولیت‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) را کاملاً جدی کرده است (فرخی، ۲۰۱۷، ۷۸). ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم، توسعه همه دستگاه‌های اجرایی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی را موظف کرده است که برای کاهش اعتبارات هزینه‌ای دولت، اعمال سیاست‌های مصرف بهینه منابع پایه و محیط زیست برای اجرای برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات (شامل کاغذ و...)، کاهش مواد زاید جامد و بازیافت آن‌ها (در ساختمان‌ها و وسایل نقلیه) طبق آیین‌نامه‌ای اقدام کنند که توسط سازمان حفاظت محیط زیست و معاونت آن و همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط تهیه شده و به تصویب هیئت وزیران رسیده است (سیدجوادی و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۹). در این راستا، وزارت ورزش و جوانان نیز در سال ۱۳۹۶ طی بخشنامه‌ای خطاب به مدیران کل ستادی و استانی، از آن‌ها خواسته است تا به اجرایی کردن بخشنامه مدیریت سبز ساختمان‌ها و اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مجموعه‌ها و اماکن ورزشی زیر نظارت وزارت اقدام کنند. براساس این بخشنامه که به همت دفتر محیط زیست و توسعه پایدار وزارت تدوین شده است، این دفتر باید به ایجاد درگاه مدیریت سبز وزارت ورزش و جوانان به منظور جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با اجرای شاخص‌های مدیریت سبز و ارزیابی عملکرد سالانه مدیریت سبز ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مدیران مجموعه‌های ورزشی اقدام کند (شیخ، ۲۰۱۴، ۲۳).

برگزاری رویدادهای ورزشی و احداث اماکن و تأسیسات ورزشی می‌تواند اثرات گوناگونی از جمله تهدیدهای جزئی تا خطرهای بزرگ بر اکوسیستم‌ها داشته باشد. میزان و شدت این تأثیرات به نوع و اندازه رویداد ورزشی یا اماکن و تأسیسات ورزشی بستگی دارد (قربانی، صفری جعفرلو و اسمعیلی، ۲۰۲۰، ۵). با وضع قانون بین‌المللی محیط زیست در سال ۱۹۹۵، دولت‌ها مسئولیت اولیه اجرای قوانین



محیط‌زیست را به عهده دارند و باید مجری آن باشند، اما این اقدامات باید با هماهنگی جنبش ورزش انجام شود. همچنین برنامه‌ریزی یک رویداد ورزشی یا ساختن اماکن و تأسیسات ورزشی نیازمند رعایت قوانین و مقررات حفاظت محیط‌زیست است (سولهیم، بوسچام و هرستاد^۱، ۲۰۲۰، ۱۴). طراحی اماکن ورزشی، چالشی بزرگ برای معماران محسوب می‌شود؛ چراکه باید ضرورت ساخت یک مرکز چندمنظوره برای استفاده تعداد بیشتری از کاربران لحاظ شود (میلیکا، میومیر، دراگان، ووگ و نیکولا^۲، ۲۰۱۴، ۲۰). از طرفی این اماکن برای جنبش سبز چالش محسوب می‌شوند (کوهن^۳، ۲۰۰۹، ۳۱). این اماکن ردپای زیست‌محیطی عظیمی را به دلیل نیاز به چندین تن فولاد، بتن و سایر مواد در طول ساخت ایجاد می‌کنند؛ از این رو انتخاب اماکن ورزشی به‌ویژه برای بناهایی با مقیاس بزرگ و با ضمایمی چون فضای پارکینگ و جاده‌های دسترسی، مرحله‌ای حساس در فرایند برنامه‌ریزی و ساخت‌وساز است. انتخاب نامناسب می‌تواند مقدمه‌ای بر مشکلات زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی باشد (بهمن‌پور و همکاران، ۲۰۰۹، ۲۶). به گفته گیبسون (۲۰۰۸)، در طول دهه اخیر، مفهوم ساخت‌وساز سبز و پایدار در مورد اماکن ورزشی برای مقابله با منابع محدود و در حال اتمام، به‌عنوان سازوکاری استراتژیک در حال افزایش است و دارندگان این اماکن می‌توانند از مزایای این طراحی‌های سبز و پایدار در جهت کاهش هزینه‌ها بهره‌برند (گیبسون^۴، ۲۰۰۸، ۱۲۴). هزینه‌های ساخت‌وساز این گونه اماکن می‌تواند به‌صورت موازی با هزینه ساخت‌وساز عادی باشد؛ درحالی‌که این گونه پروژه‌ها هم به لحاظ مسئولیت اجتماعی و هم به‌عنوان یک تصمیم مالی هوشمند موجب کاهش هزینه‌های بعدی شده و موجب توسعه اقتصادی پایدار در سازمان‌ها می‌شوند (دورسی^۵، ۲۰۰۶، ۱۷). استفاده بهینه از انرژی در این اماکن هم به لحاظ سازگاری با محیط‌زیست و هم از حیث توسعه اقتصادی در ایجاد ساختارهای ورزشی پایدار، سالم و کاربردی نقش بسزایی ایفا می‌کند (کسنیدس^۶، ۲۰۰۵، ۳۸). از جمله تحقیقات مرتبط با موضوع محیط‌زیست و ورزش می‌توان به مطالعه پاداش و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان «بررسی اثرات محیط‌زیستی اماکن ورزشی بر محیط شهری» اشاره کرد که تأثیرگذاری اماکن ورزشی بر محیط‌زیست اطراف خود و ایجاد آلودگی‌های زیست‌محیطی را تأیید می‌کند (پاداش و همکاران، ۲۰۱۱، ۹). سریرام و سوبا (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر

1. Solheim, Boschma, Herstad
2. Milica, Miomir, Dragan, Vuk & Nikola
3. Cohen
4. Gibson
5. Dorsey
6. Kessenides



اثربخشی سازمان» انجام دادند. نتایج نشان داد، مدیریت منابع انسانی سبز به افزایش تعهد کارکنان و تغییر نگرش آن‌ها منجر خواهد شد. همچنین اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به بهبود اثربخشی و عملکرد مالی سازمان‌ها منجر خواهد شد. براساس گفته‌های استینت^۱ (۲۰۱۶)، تأکید بیشتری بر برنامه‌ریزی، توسعه و مدیریت اماکن ورزشی با توجه به تلاش‌های توسعه پایدار وجود دارد و برنامه‌های ورزشی، تفریحی و دانشگاهی اغلب به علت لزومات عملیاتی و اندازه‌شان شامل اماکنی است که جنبش سبز به‌عنوان یک چالش مطرح است. فیاضی و افشار (۲۰۱۵) در مطالعه خود نشان دادند، پایداری سازمان‌ها در سه چیز است: توجه به محیط‌زیست، توجه به جامعه و عملکرد اقتصادی. به‌طور کلی، این باور عمومی وجود دارد که سازمان‌هایی که عملکرد زیست‌محیطی بهتری دارند، تصویر کلی‌شان ارتقا می‌یابد و توجه کارکنان بالقوه را به خود جلب می‌کنند. رضوی و بوژمهرانی (۲۰۱۵) در پژوهش خود ده راهکاری را بیان کردند که بالاترین اولویت‌ها را در حفاظت از محیط‌زیست داشته‌اند: همکاری نزدیک بین وزارت ورزش، سازمان محیط‌زیست و وزارت آموزش و پرورش برای تدوین، قراردادهای همکاری بین یکدیگر، تأکید بر استفاده از انرژی‌های پاک در تأمین روشنایی و گرمای اماکن ورزشی، جلب مشارکت ورزشکاران ستاره و محبوب در فعالیت‌های زیست‌محیطی، گنجاندن اصول حفاظت از محیط‌زیست در سرفصل‌های آموزشی دوره‌های مربیگری و مدیریتی ورزشی، سوق دادن تحقیقات و پایان‌نامه‌های دانشجویی به سمت ورزش و محیط‌زیست، راه‌اندازی رشته یا گرایش تحصیلی در مقاطع تحصیلات تکمیلی با عنوان ورزش و محیط‌زیست، الزام به رعایت اصول زیست‌محیطی در ساخت‌وسازهای ورزشی، الزام به استفاده از مواد بازیافت‌شده در حین برگزاری رویدادها، افزایش سرانه فضای سبز در اماکن ورزشی و مانور رسانه‌ای روی آن، گسترش فرهنگ عمومی حفظ محیط‌زیست. کلیسون^۲ (۲۰۱۵) بیان کرد، جنبش‌های گسترده زیست‌محیطی تأثیر بسیاری بر ساخت اماکن ورزشی سبز دارد و تأثیر حالت برعکس کمتر است. همچنین این اجماع عمومی قادر به متقاعد کردن صاحبان صنعت ورزش به اتخاذ طرح‌های تسهیلاتی پایدار ورزشی است. اسون شمدس^۳ (۲۰۱۵) در پژوهش خود از طریق ماتریس ارزیابی سه بعد شهری، محیط زیستی و اجتماعی بررسی کرد. در بعد شهری، امتیازهای بیشتر به مکان استادیوم‌های ورزشی اختصاص یافت که قبلاً نیز برای رویدادهای ورزشی ساخته شده بودند یا به مکان‌هایی اختصاص یافت که در زمان حال برای سایر رویدادها استفاده می‌شد. در بعد زیست‌محیطی، استادیوم‌های ورزشی که الزامات موردنیاز برای

1. Stinnett
2. Kellison
3. Sven Schmedes



سازگاری و انعطاف‌پذیری هرچه بیشتر استادیوم‌ها بعد از برگزاری رویداد را در نظر داشتند، از امتیاز بیشتری برخوردار بودند. در بعد اجتماعی، امتیاز بیشتر به استادیوم‌هایی اختصاص یافت که سهم متعادلی از کاربرد ورزشی و غیر ورزشی داشتند.

با توجه به اهمیت مسائل توسعه زیست‌محیطی در صنعت ورزش، جوامع امروزی خواستار ایجاد بستر مناسب برای تولید و شتاب لازم برای رسیدن به توسعه همه‌جانبه هستند. بدیهی است، بررسی و تبیین تمام مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، کالبدی محیطی و... تأثیرگذار بر سلامت شهروندان، از وظایف محققان و فعالان تمام علوم است و بازخورد آن به صورت اطلاعات علمی و عملی به سیاست‌گذاران کلان موجب کمک به مسئله مهم توسعه پایدار کشورها می‌شود؛ از این رو در این پژوهش برای ارائه الگو و مدل مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی کشور، به منظور دستیابی به اهداف توسعه پایدار در صنعت ورزش تلاش شده است. با توجه به کمبود مباحث نظری درباره مفهوم مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی و توسعه زیست‌محیطی اماکن ورزشی، ضرورت شناخت چرایی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر، فقدان مدلی جامع و کارآمد به خوبی احساس می‌شود. حال سؤال این است که مدل مطلوب برای به‌کارگیری مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی کشور چه مدلی است؟ بررسی مرور منابع نشان می‌دهد، تاکنون در کشور در این زمینه مطالعه‌ای جامع انجام نگرفته است؛ از این رو در این پژوهش محققان به دنبال دستیابی به مدلی مطلوب برای اماکن و تأسیسات ورزشی در ایران بودند.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع کیفی و از لحاظ هدف، در زمره تحقیقات اکتشافی است. از آنجاکه موضوع پژوهش پیشنهادی حاضر در میان تحقیقات انجام‌یافته در داخل کشور در نوع خود اولین است، انتخاب روش پژوهش همراه با ویژگی انعطاف‌پذیری پژوهش کیفی می‌تواند پژوهشگر را به سوی شناسایی دقیق و اصولی‌تر مؤلفه‌های مدل مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی ایران سوق دهد. برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سؤالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، به انجام مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران، از فروردین تا خرداد ماه سال ۱۳۹۹ اقدام شد. مصاحبه‌ها به صورت ساختارمند بود و ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه با هر کدام از پژوهشگران طول کشید. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل روی کاغذ پیاده‌سازی شد. در پایان هر مصاحبه، به کدگذاری اولیه داده‌ها اقدام شد تا مفاهیم اولیه استخراج شود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مورد موضوع تحقیق ادامه داشت. زمانی که اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان تکراری بود و به اصطلاح به اشباع رسید،



مصاحبه‌ها پایان یافت. پس از اتمام مصاحبه‌ها به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین اقدام شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرهای صاحب‌نظران به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل اقدام شود. سپس مدل طراحی شده با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی، در اختیار ۱۲ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت. پس از دریافت پیشنهادها و نظرهای آن‌ها در مورد طبقه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم، مدل نهایی مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی طراحی شد. مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر از خبرگان این موضوع و شامل متخصصان و صاحب‌نظران رشته مدیریت ورزشی آشنا با موضوع پژوهش، متخصصان رشته محیط‌زیست، مدیران اماکن و تأسیسات ورزشی و مدیران ارشد ادارات کل استان‌ها بودند. همه مشارکت‌کنندگان، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و محیط‌زیست بودند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل تماتیک و نظریه داده‌بنیاد (گردند تئوری با رویکرد استروس و کوربین) استفاده شد و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مراجعه به ادبیات نظری، به استخراج و طراحی مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران اقدام شد.

نتایج

در گام نخست برای یافتن چالش‌های پیش روی مدیریت سبز از روش تحلیل تماتیک استفاده شد که همان مرحله اول کدگذاری در روش نظریه داده‌بنیاد بود. داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه، از نفر یازدهم به بعد تکراری بود و به اصطلاح به اشباع نظری رسیده بود، اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا نفر دوازدهم ادامه یافت. در تحلیل تماتیک، داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان آشنا با موضوع پژوهش، ابتدا به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند. سپس در دو مرحله به تولید مفاهیم اولیه اقدام شد که در مرحله اول ۴۳ مفهوم از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. در مرحله دوم، این مفاهیم برای انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر بهتر در قالب شش مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه چالش‌های مدیریتی، آموزشی، اجتماعی، بسترسازی، فرهنگی و تکنولوژی دسته‌بندی شد. در مرحله بعد، شش مفهوم تولیدشده در فرایند کدگذاری ثانویه به سه مقوله عمده یا تم طبقه‌بندی شدند. این مقولات عمده (تم) از نظر انتزاعی بودن در سطح بالاتری در مقایسه با مفاهیم مرحله قبل هستند و عبارت‌اند از: مفاهیم بنیادی، مفاهیم کاربردی و مفاهیم محیطی.

سپس در مرحله دوم با بهره‌گیری از این یافته‌های مذکور، ادبیات پژوهش و نظر خبرگان در این باره (در قالب ادامه سؤالات مصاحبه‌ها)، مدل بهینه مدیریت سبز برای اماکن و تأسیسات ورزشی ایران با



استفاده از نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری سه‌مرحله‌ای داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها ارائه شد. نتایج در جداول شماره‌های یک، دو و سه آمده شده است.

جدول ۱- مفاهیم اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری (کدگذاری باز)

Table 1- Basic Concepts Extracted in the First Stage of Coding (Open Coding)

نشانهگر Marker	گزاره‌های منطقی (کد اولیه) Logical Propositions (Source Code)
۱	آموزش لازم به مدیران ذی‌ربط
۲	الگوبرداری از مدیریت سبز کشورهای موفق و پیشرفته
۳	ارتباط دانشگاه با سازمان‌های مدیریتی
۴	مشارکت بخش خصوصی در مدیریت سبز
۵	حمایت دولت از مدیریت سبز
۶	ایجاد مشوق‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت سبز
۷	تدوین قوانین لازم برای مدیریت سبز
۸	آموزش فرهنگ مدیریت سبز از طریق رسانه به‌ویژه صداوسیما
۹	تربیت نیروهای متخصص در زمینه مدیریت سبز
۱۰	تخصیص منابع مالی به مدیریت سبز
۱۱	استفاده از تکنولوژی در راستای مدیریت سبز
۱۲	ترغیب به پژوهش در زمینه مدیریت سبز
۱۳	کاهش استفاده از سیستم‌های فرسوده در اماکن ورزشی
۱۴	کاهش سوخت‌های فسیلی در اماکن و تأسیسات ورزشی
۱۵	استفاده از مطالعات کشورهای پیشرفته در راستای مدیریت سبز
۱۶	بررسی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت سبز پس از اتمام دوره مدیریتی

در مرحله دوم، این مفاهیم برای انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر بهتر در قالب چهار مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه، در جدول شماره دو نشان ارائه شده است.



جدول ۲- کدگذاری ثانویه مفاهیم (کدگذاری محوری)

Table 2- Secondary Coding of Concepts (Axial Coding)

کد محوری Axial Code	کد ثانویه Secondary Code	نشانگر Marker
ارتقای تسهیلات	۱. حمایت دولت از مدیریت سبز ۲. ایجاد مشوق‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت سبز ۳. تدوین قوانین لازم برای مدیریت سبز ۴. تخصیص منابع مالی به مدیریت سبز ۵. کاهش سوخت‌های فسیلی در اماکن و تأسیسات ورزشی	۱
ارتقای منابع انسانی	۱. مشارکت بخش خصوصی در مدیریت سبز ۲. تربیت نیروهای متخصص در زمینه مدیریت سبز ۳. ترغیب به پژوهش در زمینه مدیریت سبز	۲
ارتقای مدیریتی	۱. آموزش لازم به مدیران ذی‌ربط ۲. الگوبرداری از مدیریت سبز کشورهای موفق و پیشرفته ۳. استفاده از تکنولوژی در راستای مدیریت سبز ۴. کاهش استفاده از سیستم‌های فرسوده در اماکن ورزشی ۵. بررسی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت سبز پس از اتمام دوره مدیریتی	۳
ارتقای آموزشی	۱. ارتباط دانشگاه با سازمان‌های مدیریتی ۲. آموزش فرهنگ مدیریت سبز از طریق رسانه به‌ویژه صداوسیما ۳. استفاده از مطالعات کشورهای پیشرفته در راستای مدیریت سبز	۴

در مرحله بعد، چهار مفهوم تولیدشده در فرایند کدگذاری ثانویه به دو مقوله عمده طبقه‌بندی شدند. این مقولات عمده از نظر انتزاعی بودن در سطح بالاتری در مقایسه با مفاهیم مرحله قبل هستند و عبارت‌اند از: ساختارهای درونی و ساختارهای بیرونی



جدول ۳- مرحله سوم نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری گزینشی یا انتخابی)

Table 3- Third Stage of Data Foundation Theory (Selective or Selective Coding)

مقولات عمده یا تم Major Categories or Themes	مفاهیم ثانویه Secondary Concepts	مفاهیم اولیه Basic Concepts
ساختارهای درونی	فردی	۱. مشارکت بخش خصوصی در مدیریت سبز
		۲. تربیت نیروهای متخصص در زمینه مدیریت سبز
		۳. بررسی عملکرد مدیران در حوزه مدیریت سبز پس از اتمام دوره مدیریتی
	اجتماعی	۱. حمایت دولت از مدیریت سبز
		۲. ایجاد مشوق‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت سبز
		۳. تدوین قوانین لازم برای مدیریت سبز
ساختارهای بیرونی	۴. تخصیص منابع مالی به مدیریت سبز	
	۵. کاهش سوخت‌های فسیلی در اماکن و تأسیسات ورزشی	
	۶. مشارکت بخش خصوصی در مدیریت سبز	
ساختارهای بیرونی	فناوری	۱. کاهش استفاده از سیستم‌های فرسوده در اماکن ورزشی
		۲. استفاده از تکنولوژی در راستای مدیریت سبز
		۳. آموزش فرهنگ مدیریت سبز از طریق رسانه به‌ویژه صداوسیما
	توسعه	۱. آموزش لازم به مدیران ذی‌ربط
		۲. الگوبرداری از مدیریت سبز کشورهای موفق و پیشرفته
		۳. ارتباط دانشگاه با سازمان‌های مدیریتی
		۴. استفاده از مطالعات کشورهای پیشرفته در راستای مدیریت سبز

در بالا به شرح هر کدام از مقولات عمده پرداخته شد. در ادامه، دامنه‌ای از مفاهیم آن‌ها نیز مشخص می‌شود.

در پژوهش حاضر، پدیده بررسی‌شده، مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران است؛ بر همین اساس آن را طبقه‌محوری در نظر می‌گیریم و سایر طبقات را به شرح زیر به‌عنوان مقولات شریطی (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، تعاملی/فرایندی و پیامدی بررسی می‌کنیم.

کدگذاری انتخابی

در جدول ۴ مراحل کدگذاری، مفاهیم، مقولات عمده و مقوله هسته‌ای استخراجی جهت تولید نظریه داده‌بنیاد به‌صورت خلاصه ارائه شده است. با استفاده از این مفاهیم، مقولات و با توجه به توضیحات



داده شده در بالا، مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران در شکل ۱ نمایش داده شده است. این شکل، مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران را با استفاده از مقولات عمده نشان می‌دهد. همان‌طور که در این شکل مشاهده می‌شود، در این مدل مقولات شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، تعاملات و فرآیندها به همراه پیامدها و حلقه بازخورد آن به نمایش درآمده است. داده‌های جدول ۴ نشان می‌دهد هر کدام از مقولات عمده از تعدادی از مفاهیم تشکیل شده‌اند که پیاده‌سازی و اجرای این مدل در واقعیت منوط به توجه به این مفاهیم و ریزمقولات است.

جدول ۴- مفاهیم، مقولات عمده و مقوله هسته

Table 4- Concepts, Major Categories and Core Categories

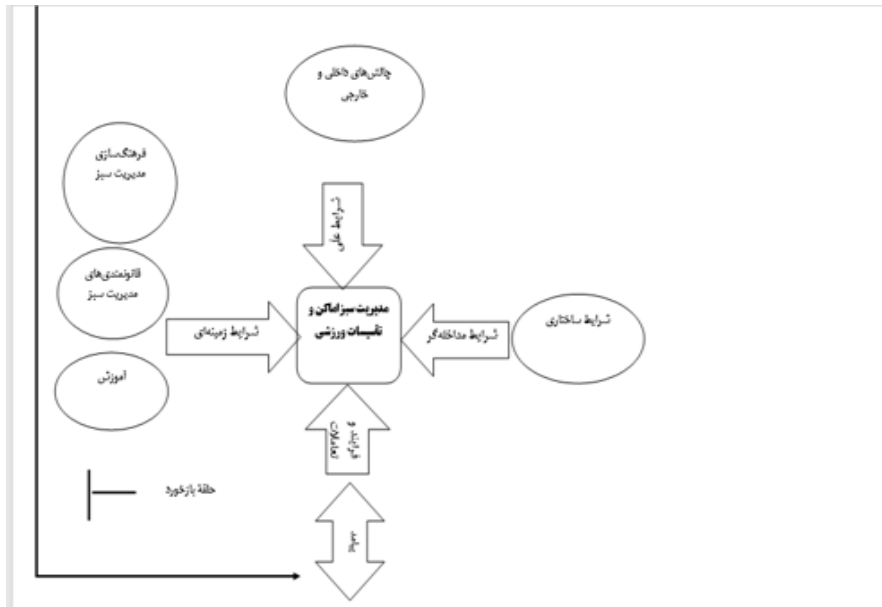
مقوله هسته‌ای A Nuclear Category	مقولات عمده Major Categories	مفاهیم (کدگذاری ثانویه) Concepts (Secondary Coding)	مفاهیم (کدگذاری اولیه) Concepts (Initial Coding)
مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی	چالش‌ها	داخلی	اختصاص بودجه به طرح‌های مرتبط با مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی استفاده از نظریات تخصصی صاحب‌نظران مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی استفاده از یافته‌های بررسی‌های کشورهای پیشرفته در زمینه مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی
		خارجی	استفاده از تکنولوژی کشورهای پیشرفته در زمینه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایجاد فضاهای رسانه‌ای برای فرهنگ‌سازی مدیریت سبز
	فرهنگ‌سازی مدیریت سبز	مسائل فرهنگی	ایجاد فرهنگ لازم بین مدیران در زمینه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت سبز برای مدیران قبل از انتصاب
		ارکان مدیریتی	استفاده از مدیرانی که در زمینه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی تحصیلات لازم را دارند.
	قانونمندی‌های مدیریت سبز	قوانین	ت نیاز به وجود قوانینی دال بر اینکه مدیران اماکن و تأسیسات ورزشی الزاماً باید در طول مدیریت از مؤلفه‌های مدیریت سبز استفاده کنند.
		دستورالعمل‌ها	ت نیاز به وجود قوانینی که در اماکن و تأسیسات ورزشی از مقوله‌های مرتبط با تکنولوژی مدیریت سبز بهره گرفته شود. به‌کارگیری و تدوین دستورالعمل‌هایی برای ارائه به مدیران اماکن و تأسیسات ورزشی در راستای مدیریت سبز طراحی پروتکل‌هایی برای اجرای مدیریت سبز توسط وزارت ورزش



ادامه جدول ۴- مفاهیم، مقولات عمده و مقوله هسته

Table 4- Concepts, Major Categories and Core Categories

مقوله هسته‌ای A Nuclear Category	مقولات عمده Major Categories	مفاهیم (کدگذاری ثانویه) Concepts (Secondary Coding)	مفاهیم (کدگذاری اولیه) Concepts (Initial Coding)
	ساختارهای اجتماعی	الزامات مدیریتی سنجش	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت سبز برای مدیران اماکن و تأسیسات ورزشی به صورت سلسله‌مراتبی، مسئولان بر عملکرد مدیران ذی‌ربط نظارت لازم را برای به‌کارگیری مدیریت سبز داشته باشند.
	تغییر ساختارها	تکنولوژی زیرساخت‌ها	به‌کارگیری سیستم تشویق برای مدیرانی که از مقوله‌های مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی بهره می‌برند. به‌کارگیری تکنولوژی برای استفاده از مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی افزایش راه‌های دسترسی به زیرساخت‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت سبز در اماکن و تأسیسات ورزشی
	آموزش	ارتقا دانشگاهی عمومی	ارتقای تجهیزات مرتبط با مدیریت سبز برای به‌کارگیری در اماکن و تأسیسات ورزشی واحد درسی با عنوان «مدیریت سبز» توجه به «مدیریت سبز» در همایش‌های علمی، ترغیب پژوهشگران افزایش آگاهی عمومی، دوره‌های آموزش مدیریت سبز برای مدیران



شکل ۱- مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران

Figure 1- Green Management Model of Iran's Sports Facilities and Facilities



بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف ارائه یک مدل مطلوب برای اماکن و تأسیسات ورزشی در ایران انجام شد. نتایج پژوهش به سه تم اصلی شامل مفاهیم بنیادی (مدیریتی و بسترسازی)، مفاهیم کاربردی (آموزشی و تکنولوژی) و محیطی (اجتماعی و فرهنگی) منتهی شد. این تم‌ها مهم‌ترین چالش‌های مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران را از نگاه خبرگان و متخصصین این حوزه نشان داد که در مصاحبه‌های خود به ابعاد گوناگون این سه مقوله اصلی تأکید داشتند. نتایج این مطالعه با یافته‌های مطالعات رضوی و بوژمهرانی (۲۰۱۵)، فیاضی و افشار (۲۰۱۵)، طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۱)، سریرام و سوبا (۲۰۱۷)، استینت (۲۰۱۶)، کلیسون (۲۰۱۵) و اسون شمدس (۲۰۱۵) همسوست. مطالعه پاداش و همکاران (۲۰۱۱) تأثیرگذاری اماکن ورزشی بر محیط‌زیست اطراف خود و ایجاد آلودگی‌های زیست‌محیطی را تأیید کرد. طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند، یک محیط ناسالم علاوه بر آنکه به ورزشکار آسیب می‌رساند، مانعی بر سر راه انگیزه‌های فردی برای اولویت‌بخشیدن به انجام تمرینات نیز ورزشی است. براساس یافته‌های این تحقیق، تم اصلی و محوری در میان مقوله‌های مطرح‌شده و طبقه اصلی، مفاهیم بنیادی است که به نوعی می‌توان گفت سایر مؤلفه‌های مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی با این مقوله در ارتباط هستند. با توجه به یافته‌ها می‌توان ادعا کرد، براساس ماهیت مدیریت سبز در کشور، نبود الگو و متون علمی، ترجمه‌ای بودن، به کار نرفتن و کم‌اهمیت بودن مدیریت سبز باعث شده است تا مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی به‌هیچ‌وجه به‌طور جدی مدنظر نگیرد و سیاست‌ها و بسترهای مناسب برای اجرای آن فراهم نشود. مشکلات و مسائل کلان اجتماعی-فرهنگی که به‌طور مستقیم بر مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی تأثیر گذاشته و از آن تأثیر پذیرفته است، از طرفی باعث بروز مشکلات و چالش‌های رفتار در اماکن و تأسیسات ورزشی شده و از طرف دیگر باعث شده است تا سیاست‌گذاری مناسبی در مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی وجود نداشته باشد و سیاست‌ها و بسترهای لازم برای مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران فراهم نشود. چالش‌های موجود در مقوله مفاهیم کاربردی (آموزشی و تکنولوژی)، عمدتاً ناشی از سیاست‌های حاکم و بسترهای موجود در مراکز قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری کشور و سایر نهادهای مرتبط است. همچنین در این راستا آموزشی ویژه برای افراد و مدیران ذی‌ربط وجود ندارد و درنهایت فاقد پختگی لازم در زمینه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی هستند. همچنین خبرگان اظهار داشتند که در این زمینه خلأ آموزشی و تکنولوژی احساس می‌شود؛ به‌نحوی که بهتر است رشته‌های مرتبط تأسیس شده و از تجهیزات به‌روز کشورهای پیشرفته نیز استفاده شود. تم محیطی (اجتماعی و فرهنگی) مسائل



اجتماعی-فرهنگی مقوله دیگری است که به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی مطرح شده است. بیشتر خبرگان و متخصصان بر این باور بودند که رسانه‌ها نقش خود را به‌خوبی در این راستا انجام نمی‌دهند و حتی برخی از آن‌ها معتقد بودند، بحث مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی در مجموع برای رسانه‌ها تعریف نشده است.

آنچه به آن اشاره شد، تم‌های اصلی یا چالش‌های عمده مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران هستند که حاصل تحلیل تماتیک مصاحبه با خبرگان این حوزه‌اند. بدیهی است، هرگونه تلاش در راستای طراحی مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران باید با در نظر گرفتن این چالش‌ها و سعی در مدیریت آن‌ها انجام شود.

به نظر می‌رسد، مدیریت چالش‌های اشاره‌شده می‌تواند به قوت‌های مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران تبدیل شود و در صورت نبود مدیریت صحیح، احتمال تبدیل آن‌ها به بحران‌های جدی دور از انتظار نخواهد بود. بیشتر موانع و چالش‌های اشاره‌شده در این تحقیق، در حوزه کنترل و تسلط سیاست‌مداران، برنامه‌ریزان و مدیران کشور است. افراد مذکور با برنامه‌ریزی جدی و بسترسازی مناسب می‌توانند ضمن طرح جدی بحث مدیریت سبز در متون علمی مدیریت ورزشی کشور، به کاربرد تکنیک‌ها و اصول مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی اقدام کنند و از این رهگذر ضمن جلوگیری از بحران‌های بالقوه، وضعیت عمومی اماکن و تأسیسات ورزشی را ارتقا دهند؛ بنابراین براساس نتایج پژوهش، در گام اول پیشنهاد می‌شود که موضوع مدیریت سبز به‌صورت جدی‌تری وارد متون علمی مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های کشور شود و حتی به‌صورت موضوعی ویژه در همایش‌ها به‌عنوان محور همایش معرفی شود تا از این طریق محققان به انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه ترغیب شوند و اهمیت و کاربرد مدیریت سبز در مدیریت ورزشی برای همگان آشکارتر شود. گام بعدی، انجام اصلاحات در ساختار مدیریتی اماکن و تأسیسات ورزشی است. گام سوم، انجام سیاست‌گذاری‌های مناسب در زمینه مدیریت سبز است. پیشنهاد می‌شود، دستگاه‌های متولی در این زمینه از جمله مجلس شورای اسلامی و وزارت ورزش و جوانان با تشکیل کارگروهی ویژه به بسترسازی و ایجاد سیاست‌های واحد و مشخص به دور از هرگونه ابهام اقدام کنند و در صورت لزوم آن‌ها را به‌عنوان طرحی مرتبط با مدیریت سبز اماکن تأسیسات ورزشی در مجلس شورای اسلامی یا سایر نهادهای ذی‌ربط، به‌صورت قانون مشخص کنند. گام بعدی که خود از اهمیت زیادی برخوردار است، در حوزه مسائل اجتماعی فرهنگی قرار دارد. برخی از چالش‌های موجود به‌راحتی قابل مدیریت نیستند و به مسائل کلان جامعه وابسته‌اند که شاید از دسترس مدیران حوزه‌های مرتبط با مدیریت سبز خارج باشد، اما الگوسازی و اطلاع‌رسانی‌های لازم در مؤسسات آموزشی، تلویزیون، روزنامه‌ها و فضای مجازی و سایر قسمت‌های



مرتبط می‌تواند در ارتقای سطح آگاهی مفید باشد. در گام آخر پیشنهاد می‌شود، درباره موضوع مدیریت سبز و عوامل انسانی دخیل اقدامات اصولی به کار گرفته شود و در زمینه انتخاب افراد آموزش‌دیده و دارای شرایط و نیز تدوین الزامات احراز شرایط مدیریت سبز اقدامات لازم انجام شود. طراحی مدل بهینه و مطلوب مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی، اصلی‌ترین و عمده‌ترین هدف این پژوهش بود. مدل ارائه‌شده، مدلی نظری است که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و با تأکید بر یافته‌های سؤالات قبلی، ادبیات و مبانی نظری پژوهش طراحی شده است؛ بر این اساس، این مدل همان نظریه داده‌بنیاد یافت‌شده یا کشف‌شده است که به صورت نظری به بحث درباره زیرساخت‌های لازم برای مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران می‌پردازد. روند اجرایی برای رسیدن به این مدل به این صورت بود که ابتدا در قالب سؤالات اول پژوهش، چالش‌ها و مشکلات فراروی مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی با استفاده از روش تحلیل تماتیک که همپوشی زیادی با روش نظریه داده‌بنیاد دارد و می‌تواند به عنوان یکی از مراحل آن نیز به کار رود، شناسایی شدند. نتایج این شناسایی حاکی از وجود چالش‌هایی بر سر راه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی در سه بعد اصلی بنیادی (مدیریتی و بسترسازی)، کاربردی (آموزشی و تکنولوژی) و محیطی (اجتماعی و فرهنگی) بود. با در نظر داشتن چالش‌ها و مشکلات شناسایی‌شده مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی و نبود زیرساخت‌های قانونی و آیین‌نامه‌ها برای پشتیبانی از مدیریت سبز و با تکیه بر مبانی نظری و عملی تحقیق و داده‌های حاصل از مصاحبه، به کدگذاری باز به منظور استخراج مفاهیم اصلی لازم برای فراهم آوردن طراحی مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی اقدام شد. در مرحله کدگذاری محوری و با استفاده از مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، به نام‌گذاری و شناسایی مقوله‌های شرایطی، فرایند/تعاملات و پیامدها اقدام شد که مقولات شرایطی در سه بعد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر استخراج شدند. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی یا گزینشی، با تعیین مدل مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی به عنوان پدیده مشاهده‌شده و مقوله هسته‌ای، نظریه داده‌بنیاد یا همان مدل زیرساخت‌های لازم برای مدیریت سبز ارائه شد. در همین راستا شرایط ساختاری شامل شرایط مداخله‌گر، شرایط علی شامل چالش‌های داخلی و خارجی و شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ‌سازی مدیریت سبز، قانونمندی‌های مدیریت سبز و آموزش بود.

مفاهیم، مقولات عمده و مقوله هسته شامل شش مؤلفه بود: ۱- چالش‌های داخلی و خارجی که به مسائلی مربوط بود که در داخل کشور یا خارج کشور می‌توانند باعث ارتقای مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی شوند، ۲- فرهنگ‌سازی مدیریت سبز که شامل مسائل فرهنگی و ارکان مدیریتی بود که از دولت انتظار می‌رود در زمینه مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی فرهنگ‌سازی اقدامات



لازم را انجام دهد، ۳- قانونمندی‌های مدیریت سبز که شامل قوانین و دستورالعمل‌های مدیریت سبز است و از آنجا که در این زمینه قوانینی به صورت مدون تدوین نشده است، انتظار می‌رود به صورت بخشنامه‌ها و اساسنامه‌ها تدابیری در این زمینه در نظر گرفته شود، ۴- ساختارهای اجتماعی که شامل الزامات مدیریتی و سنجشی است که لازم است مسئولان بر عملکرد مدیریتی اماکن و تأسیسات ورزشی نظارت لازم را داشته باشند و آن‌ها را به استفاده از اصول مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی در دوره تصدی ملزم کنند، ۵- تغییر ساختارها شامل زیرساخت‌ها و ارتقا است که انتظار می‌رود مسئولان ذی‌ربط تمهیدات زیربنایی را مدنظر قرار داده و به صورت اصولی پایه‌های فنی مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی را ارتقا دهند و ۶- آموزش شامل دانشگاهی و عمومی است که نیاز است در این زمینه رشته‌های دانشگاهی تأسیس شده و همچنین در رشته مدیریت ورزشی دروس مدیریت سبز به عنوان سرفصل لحاظ شود.

مدیریت منابع انسانی سبز مبتنی بر فلسفه، خط‌مشی و فعالیت‌هایی است که سازمان به منظور مدیریت محیط از آن‌ها پیروی می‌کند. آن‌ها بیان کردند، به طور کلی مدیریت منابع انسانی سبز به این موضوع اشاره دارد که باید منابع انسانی را به گونه‌ای بازطراحی یا مهندسی مجدد کرد که به قوانین، سیاست‌ها، منابع، درست مصرف کردن، اسراف نکردن و... حساس شوند و به این روش موجبات مصرف بهینه و هدفمند منابع و کاهش آلودگی محیط‌زیست را فراهم آورند. در این بین، مهم‌ترین نقش برای سبز کردن کارکنان سازمان، نقش مدیران و کارشناسان منابع انسانی است که باید کارکنان یقه سفید و یقه آبی را به کارکنان یقه سبز تبدیل کنند. در طی این مسیر، آن‌ها باید از مدیریت تغییر که یکی از ابزارهای مؤثر و مفید است، استفاده کنند. اهمیت ورزش در دنیای کنونی بر کسی پوشیده نیست. رابطه این متغیر با مقولاتی چون توسعه پایدار، توسعه اقتصادی، توسعه اجتماعی، صلح، مشارکت، مدیریت سبز و... اثرات ژرفی را بر وضعیت جوامع معاصر بر جای نهاده است. فرهنگ، عامل اصلی و به معنای موتور توسعه پایدار و حفاظت از مدیریت سبز است. بهبود مدیریت سبز زمانی حاصل خواهد شد که محیط طبیعی و محیط فرهنگی انسان به هم مرتبط باشند. لازمه تحقق چنین هدفی، وجود اخلاق زیست‌محیطی در تمامی اقصای یک جامعه است. اخلاق زیست‌محیطی رفتار ایده‌آل بشر در باره محیط زندگی خود اعم از محیط طبیعی، محیط اجتماعی و فرهنگی است. با توجه به اهمیت مسائل توسعه زیست‌محیطی در صنعت ورزش، جوامع امروزی خواستار ایجاد بستر مناسب برای تولید و شتاب لازم به منظور رسیدن به توسعه همه‌جانبه هستند. بدیهی است، بررسی و تبیین تمام مؤلفه‌های اجتماعی، اقتصادی، کالبدی محیطی و... تأثیرگذار بر سلامت شهروندان، از وظایف محققان و فعالان تمام علوم است و باز خورد آن به صورت اطلاعات علمی و عملی به سیاست‌گذاران کلان موجب



کمک به مسئله مهم توسعه پایدار کشورها می‌شود؛ بنابراین به مسئولان مدیریت ورزشی پیشنهاد می‌شود، برای مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی ایران، زمینه‌های استفاده از تکنولوژی و دستاوردهای کشورهای پیشرفته و موارد مشابه را فراهم کنند. پیشنهاد می‌شود قوانین و دستورالعمل‌های ویژه‌ای با لحاظ نتایج این تحقیق برای طراحی، ساخت و بهره‌برداری از اماکن و تأسیسات ورزشی تدوین شود. به مسئولان کشوری نیز پیشنهاد می‌شود، در استخدام نیروی انسانی موردنیاز برای راهنمایی و مدیریت سبز اماکن و تأسیسات ورزشی، سابقه و پیشینه آن‌ها را بررسی کنند تا از استخدام افراد دارای سوءپیشینه و سوءاستفاده‌گر جلوگیری شود و تا حد امکان افراد آموزش‌دیده به کار گرفته شوند. از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی اشاره کرد و همچنین داده‌ها با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شد که ممکن است سوگیری داشته باشد.

References

1. Abbott, J. L., Geddie, M. W. (2001). Event and Venue management: Minimizing liability through effective crowd management techniques. *Event Management Journal*, 6(2), 259-270.
2. Ahmad, S. (2015). Green Human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(4), 1-13.
3. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
4. Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. N. H. (2015). Green human resource management practices: A review. *Journal of Human Resource Management*, (5)1, 120-138.
5. Baker, D., & Crompton, J., (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27, 785-804.
6. Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
7. Chin Pin, S., Haron, F., Sarmady, S., Zawawi Talib, A., & Tajudin Khader, A (2011) Applying TRIZ principles in crowd management. *Safety Science*, 49(2), 286-291.
8. Cirera, X., & Muzi, S. (2020). Measuring innovation using firm-level surveys: Evidence from developing countries. *Research Policy*, 49(3), 10-39.
9. Cohen, A. (2009). Sustained applause: The good intentions of architects and clients have gotten even better, but sports and recreation facilities remain a challenge for proponents of sustainable design. *Athletic Business*, 17(11), 31-37.
10. Farrokhi, M., Nasr Isfahani, A., & Safari, A (2017). Provide a green human resource management framework in the steel industry. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 30(11), 153-179. (in Persian).



11. Gao, Y., & Zheng, J. (2020). The impact of high-speed rail on innovation: an empirical test of the companion innovation hypothesis of transportation improvement with China's manufacturing firms. *World Development*, 12(7), 10-18.
12. Ghorbani., M. H., Safari Jafarloo, H. R., & Esmaeili, M. R. (2020). Sustainable development through sport: Barriers and strategies. *Sport Management Studies*, 12(60), 83-102. (in Persian).
13. Gibson, A. (2008). Green design and sustainability in sport and recreation facilities. *The Smart Journal*. 4(2), 26-33.
14. Hall, J., O'Mahony, B., & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 328-334.
15. Hill, B., & Christine Green, B. (2000). Repeat attendance as a function of involvement, loyalty, and the sportscape across three football contexts. *Sport Management Review*, 3(2), 145-162.
16. Jabbour, C.J.C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98 -105.
17. Jackson1, S., Seo, J. (2010). the greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(2), 278–290.
18. Jha, B., Shalwee, S., & Chaudhari, P. (2016). Green Buildings concept towards sustainable urban development and panacea for global warming. *International Journal of Latest Research in Engineering Technology*, 2(1),35–41.
19. Kellison, T. B., & Montello, M. J. (2012). Organizational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behavior for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15(6), 500–512.
20. Kessenides, D. (2005). Green is the new black. *Inc. Magazine*, 27(6), 65-66.
21. Matthew, J. (2008). Best Practices for game day security at athletics & sport. *The Sport Journal*, 6(3), 25-30.
22. Milica, I., Miomir, V., Dragan, K., Vuk, M., & Nikola, C. (2014). Sports facilities sustainable design. *Engineering: Integration of science and practice: proceedings of the international scientific conference. Moscow, Russia*,
23. Millar, J., Chandana, S., Michael & Müller, C. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211.
24. Moini, J., Hamid, S., & Szuchy, K. (2014). Adoption of green strategy by Danish firms. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(2),197–223.
25. MozaffarFarhang, M., Siraj F., & Mirmoradi, S. (2009). Recognition of the role of nature in educational spaces. *Journal of Educational Technology*, 4(2), 7-21. (in Persian).



26. Phadash, W., Phadash, A., Naderian, M., & Sultan Hosseini, M. (2011). Investigating the environmental effects of sports venues on the urban environment. *Environment and Development*, 3(1), 31-36. (in Persian).
27. Razavi, M. H., & Bojmehrani, S. (2015). Strategies for the development of environmental culture in sports. *Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*, 29(3), 129-142. (in Persian).
28. Sanjari, M., Esmaeili, M. R., & Tojari, F. (2020). Relationship between organizational learning with self efficacy and work engagement in Sports and Youth Offices of Markazi province. *Sport Management Studies*, 12(59), 251-268. (in Persian).
29. Sarani, M. (2015). Qualitative study of sports managers' approach to environmental issues in sports venues (Unpublished master's thesis). Shahroud University of Technology, Shahroud. (in Persian).
30. Sayad Javadin, S. R., RoshandelArbatani, T., & Nobari, A. (2015). green human resource management: An investment and sustainable development approach. *Journal of Investment Knowledge*, 20(8), 297-311. (in Persian).
31. Solheim, M. C., Boschma, R., & Herstad, S. J. (2020). Collected worker experiences and the novelty content of innovation. *Research Policy*, 49(1), 10-38.
32. Soltan Hoseini, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Farahani A. (2014). Traffic and natural environmental effects of sport stadiums on urban environment of Yazd. *Sport Management Study*, 6(24), 15-30. (in Persian).
33. Sriram, V. P., & Suba, M. (2017). Impact of green human resource management (G-RM) practices over organization effectiveness. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 14(5), 386-394.
34. Stinne., B. (2016). Sustainability and recreational sports facilities: An exploratory study regarding levels of institutional adoption. *Recreational Sports Journal*, 40(11), 92-104.
35. Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. Paper presented at the International Conference on Sociality and Economics Development, Kuala Lumpur, Malaysia.
36. Wagner, M. (2102). Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation. *Journal of Business Ethics*, 14(3):443-465.
37. Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). The importance of servicescape in leisure service setting. *Journal of Service Marketing*, 8(3), 66-76.



استناد به مقاله

پورحسن، ساجد؛ صفانیا، علی محمد؛ امیرتاش، علی محمد؛ و نیکبخش، رضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت سبز برای اماکن و تأسیسات ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۴)، ۸۸-۱۶۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2021.9397.3182

Pourhasan, S., Safania, A., Amirtash. A. M., & Nikbakesh, R. (2022). Designing a Green Management Model for Iranian Sports Venues and Facilities. *Sport Management Studies*, 14(74), 163-88. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2021.9397.3182

