

## Identifying the drivers of the development of professional sports in Iraq

**Safaa Hatem Jalil**

PhD student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Vahid Saatchian \***

Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Imam Reza International, Mashhad, Iran

**Ismael Abd Zaid**

**Ashour Al-Kareemawi**

Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Mustansiriyah, Babel, Iraq

**Ahmad Mahmoudi**

Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

### Abstract

The aim of the current research was to design a model of strategies for managing the productivity of sports venues in Iraq with an emphasis on sustainable development. In terms of practical purpose, in terms of descriptive-analytical information collection method, and in terms of implementation method, this research was qualitative research based on theory arising from data. In this research, in order to collect data, interviews with 9 elites were used. Based on the findings of the qualitative results for strategies, 185 concepts, 13 subcategories and 3 main categories related to the pattern of strategies for managing the productivity of sports venues in Iraq were identified with an emphasis on sustainable development. The first main category was management strategies, which is made up of 5 central factors of designing and building a place, honoring the lord, equipping, maintenance, manpower, and management of places. The second category was macro strategies, which was made up of 5 factors. The center of planning, measurement and evaluation, government, education, research and advertising, cultural-social and financial and investment sponsors has been formed. Finally, the third identified category was environmental strategies, which is composed of 3 key factors of green laws and regulations, sustainable development management, and recycling. Therefore, considering the limited energy resources in the country, managers of sports venues should use up-to-date and environmentally friendly technologies and methods in order to improve and promote productivity in order to take steps towards the sustainable development of sports venues in their country.

**Keywords:** Productivity Management, Strategies, Sports Facilities, Iraq, Sustainable Development.

\* Corresponding Author: E-mail: [saatchianv@gmail.com](mailto:saatchianv@gmail.com)

**How to Cite:** Hatem Jalil S., Saatchian V., Abd Zaid Ashour Al-Kareemawi I., Mahmoudi A. Identifying the drivers of the development of professional sports in Iraq, Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(2):113-125.



## الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایدار

صفاء حاتم جلیل  
دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

وحید ساعت‌چیان\*  
استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

اسماعیل عبد زید  
عاشور الکریم‌ماوی  
استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مستنصریه، بابل، عراق  
احمد محمودی  
استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایدار بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر شیوهی جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی و از نظر شیوهی اجرا از نوع تحقیقات کیفی مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها بود. در پژوهش حاضر، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها اقدام به جمع‌آوری مصاحبه با ۹ نفر از نخبگان، استفاده شد. بر پایه‌ی یافته‌های حاصل از نتایج کیفی برای راهبردها ۱۸۵ مفهوم، ۱۳ مقوله‌ی فرعی و ۳ مقوله‌ی اصلی مربوط به الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایدار شناسایی شدند. اولین مقوله‌ی اصلی، راهبردهای مدیریتی بود که این عامل خود از ۵ عامل محوری طراحی و ساخت مکان، تکریم ارباب‌رجوع، تجهیز، تعمیر و نگهداری، نیروی انسانی و مدیریت اماکن تشکیل گردیده است، دومین مقوله راهبردهای کلان بودند که این عامل خود از ۵ عامل محوری برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، دولت، آموزش، پژوهش و تبلیغات، فرهنگی-اجتماعی و حامیان مالی و سرمایه‌گذاری تشکیل گردیده است. در نهایت سومین مقوله شناسایی شده راهبردهای زیست‌محیطی بودند که این عامل خود از ۳ عامل محوری قوانین و مقررات سبز، مدیریت توسعه پایدار و بازیافت تشکیل گردیده است. بنابراین، با توجه به محدودبودن منابع انرژی در کشور، مدیران اماکن ورزشی باید در راستای بهبود و ارتقای بهره‌وری، از فناوری‌ها و روش‌های به‌روز و دوستدار محیط‌زیست استفاده کنند تا در راستای اعتلای توسعه پایدار اماکن ورزشی کشور خود، گام بردارند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت بهره‌وری، راهبردها، اماکن ورزشی، کشور عراق، توسعه پایدار.

\* نویسنده مسئول: E-mail: [saatchianv@gmail.com](mailto:saatchianv@gmail.com)

حاتم جلیل صفاء، ساعت‌چیان وحید، عبد زید عاشور الکریم‌ماوی اسماعیل، محمودی احمد، الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایدار، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، تابستان ۱۴۰۴، ۴(۲): ۱۱۳-۱۲۵.

## مقدمه

ورزش و تربیت بدنی، به عنوان یک پدیده‌ی مهم اجتماعی، اثرات مثبت و چشمگیری در توسعه همه‌جانبه‌ی جامعه دارد و در جوامع مترقی و در حال توسعه، بسیار مورد توجه و مطرح است (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۸). ورزش را می‌توان با تأثیرات جسمی، روحی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی از نظر فردی و اجتماعی، به عنوان یک پدیده‌ی جهانی دانست. امروزه، تقریباً هیچ فردی نیست که در هیچ مرحله‌ای از زندگی خود تجربه‌ی ورزشی نداشته باشد (تکین و کاراکوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در حال حاضر، یکی از بهترین و معقول‌ترین راه‌های افزایش سرانه‌ی ورزشی، افزایش ظرفیت‌های موجود از طریق بهره‌ور ساختن اماکن و تأسیسات ورزشی است (فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، اماکن ورزشی با توجه به مشخصات تقاضای منحصربه‌فرد و نیازهای عملیاتی خود، انرژی زیادی مصرف می‌کنند و راه‌حل‌های هوشمند و مؤثر برای مقابله با موضوع پایداری و کارایی اماکن و تسهیلات ضروری است (النور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). متولیان جامعه‌ی ورزشی با ایجاد توسعه‌ی پایدار، آینده‌ای مطلوب را برای جوامع بشری تضمین می‌کنند و در آن شرایط زندگی و استفاده از منابع، بدون آسیب رساندن به یکپارچگی، زیبایی و ثبات نظام‌های حیاتی، نیازهای انسان را برطرف می‌کنند (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۸).

استفاده‌ی نادرست از منابع طبیعی و تخریب محیط‌زیست، به بزرگ‌ترین معضل پیش روی جهان تبدیل شده است. در حالی که منابع طبیعی در دسترس بوده، در نتیجه‌ی استفاده‌ی نادرست، در معرض تخریب هستند. بر این اساس، مفهوم توسعه‌ی پایدار به وجود آمده است که نیازهای کنونی را بدون به خطر انداختن توانمندی نسل‌های آینده برای رفع نیازهای شخصی خود، برآورده می‌کند. توجه جهانی، منطقه‌ای و محلی به مسائل زیست‌محیطی و توسعه‌ی پایدار، واحدهای اقتصادی را تحت فشار قرار داده است تا نسبت به مسئولیت خود در قبال جامعه و محیط‌زیست آگاهی داشته باشند. این واحدها، بخشی از یک سیستم اجتماعی- زیست‌محیطی و اقتصادی بزرگ‌تر هستند که عملکردشان بر جامعه و

محیط اطراف تأثیر می‌گذارد (فلیح چیچان و العبدالله<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در این راستا، ضعف آگاهی زیست‌محیطی در جامعه‌ی عراق به دلیل آگاهی ضعیف از قوانین و سیاست‌های بین‌المللی مرتبط با محیط‌زیست در نتیجه‌ی عدم توجه جدی دولت به مسائل زیست‌محیطی وجود دارد (ثابت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). دیگر فقر، گرسنگی، بحران مالی گسترده، فرصت‌ها و شرایط شغلی غیراخلاقی و نابرابر، تخریب محیط‌زیست، از بین رفتن تنوع زیستی، انتشار CO<sub>2</sub>، میزان سمی بودن زمین و هوا و اقیانوس، بیماری‌ها، عدم تحرک، پریشانی، غذای مغذی کمتر، افزایش مصرف الکل و مواد مخدر، عدم دسترسی به منابع، رشد کنترل نشده‌ی فناوری، افزایش درگیری‌های دولت، فساد و رسوایی‌ها و جنگ‌ها، همه و همه موارد و مشکلاتی است که سازمان ملل در توجه به مقوله‌ی توسعه‌ی پایدار اماکن ورزشی، مشارکت مردم را به فعالیت‌های بدنی، ضروری می‌داند (ژنگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

در حالی که استفاده‌ی بی‌رویه از محیط‌زیست و منابع طبیعی، پایداری محیط‌زیست را تهدید می‌کند، می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین بازیگران در این فرآیند، ورزش است. تولید و مصرف انبوه، ایجاد تسهیلات و افزایش سازمان‌ها در ورزش، تخریب محیطی و طبیعی را تسریع می‌کند (آتالای<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). انتظار می‌رود شهرهایی که به سرعت در حال رشد هستند، به یکی از عوامل اصلی بحران جهانی آب‌وهوا تبدیل شوند. یکی از ویژگی‌های کلیدی این مناطق شهری، محل برگزاری رویدادهای ورزشی شرکت‌کننده‌ی انبوه است. نهادهای ورزشی، با همکاری دولت‌های شهری، سالانه رویدادهای ورزشی مشارکت فعال را برنامه‌ریزی می‌کنند تا شهرهای خود را به عنوان مقصد گردشگری معرفی نمایند (تریانتافیلیدیس و داواکوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). از سویی، افرادی که با ورزش درگیر هستند، اغلب در تمریناتی شرکت می‌کنند که میزان انتشار CO<sub>2</sub> را افزایش می‌دهد (دوسومو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). بر این اساس، مقدار تخمینی انتشار CO<sub>2</sub> ناشی از

<sup>3</sup> Falihi Chichan & Alabdullah

<sup>4</sup> Thabit et al

<sup>5</sup> Zheng et al

<sup>6</sup> Atalay

<sup>7</sup> Triantafyllidis & Davakos

<sup>8</sup> Dosumu et al.

<sup>1</sup> Tekin & Karakus

<sup>2</sup> Elnour et al

پژوهش، می‌توان دریافت که مطالعه‌ای در زمینه توسعه پایدار از طریق ورزش، در داخل کشور عراق انجام نشده است. این شکاف مطالعاتی در حالی است که با توجه به اهمیتی که ورزش در توسعه پایدار دارد و در مورد آن توضیح داده شد، نیاز است راهبردهای توسعه پایدار از طریق ورزش شناسایی شوند؛ بر این اساس، با توجه به چالش‌های موجود در مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق و لزوم توجه به توسعه پایدار به عنوان یک مسیر موفق در مدیریت این اماکن، پژوهش حاضر سعی دارد تا با طراحی الگویی مناسب به منظور مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی با تأکید ویژه بر توسعه پایدار، بتواند راهکارهای مناسبی را در اختیار مسئولین امر قرار داده و شاید بتوان با برداشتن این گام کوچک، بخشی از مشکلات موجود در این راستا را مرتفع نمود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها<sup>۳</sup> است. انتخاب شرکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، معاونین شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، اعضای کمیسیون ورزش و محیط‌زیست کمیته ملی المپیک و مدیرکل حفاظت از محیط‌زیست، انجام گرفت. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان، داشتن سابقه‌ی کار یا فعالیت، یا سابقه‌ی پژوهشی حداقل ۵ سال در رابطه با موضوع تحقیق بود. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری، نشان‌دهنده‌ی کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه شدند. به عبارت دیگر، مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است. در مجموع با ۹ نفر از نخبگان پژوهش حاضر به نقطه اشباع نظری رسید. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از نوع قضاوتی بود. در گزینش نمونه‌های آماری از افرادی استفاده شد که با موضوع مورد مطالعه پژوهش ارتباط مستقیمی داشتند. به نوعی تجربه کاری و علمی

فعالیت‌های ورزشی مانند حمل‌ونقل، ساخت تأسیسات ورزشی و تولید کالاها و خدمات ورزشی، تهدیدی مهم برای کیفیت محیط طبیعی است (تریانتافیلیدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برنامه‌ی زیست‌محیطی سازمان ملل متحد<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، به دلیل تأثیر منفی این فعالیت‌ها بر اکوسیستم‌های جهانی و مقدار زیادی از انتشار CO<sub>2</sub> ناشی از عملیات مرتبط با ورزش، تمرکز خود را بر فعالیت‌های ورزشی معطوف کرده است. به طور خاص، آخرین تفسیر برنامه‌ی زیست‌محیطی سازمان ملل متحد (۲۰۱۸)، بیان می‌دارد که رویدادهای ورزشی، امکانات ورزشی، حمل‌ونقل، و ساخت و مصرف کالاهای ورزشی، تأثیر منفی قابل توجهی بر محیط طبیعی دارند (برنامه‌ی محیط‌زیست سازمان ملل متحد، ۲۰۱۸).

سازمان‌های امروزی، با توجه به سرعت فزاینده‌ی رشد و پیشرفت علم و فناوری در قرن حاضر، همواره در پی کسب و تزریق اندیشه‌های نوین و علوم جدید در بدنه‌ی خود هستند و می‌کوشند تا بدین طریق بتوانند در عرصه‌ی رقابت با تولیدکنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات مشابه، گوی سبقت را ربوده و بتوانند بیشترین سهم بازار را از آن خود بکنند (ظفری و همکاران، ۱۴۰۰). در هزاره‌ی سوم، سازمان‌های ورزشی برای افزایش توان رقابتی خود، نیازمند بهره‌مندی از عوامل و ابزارهای مختلفی هستند تا بتوانند با استفاده از آن‌ها، میزان دستیابی به اهداف و نتایج از پیش تعیین‌شده را تسهیل کنند (شمعونیان و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه، افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیری برای هر کشور است. بسیاری از کشورها، عمده‌ی برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند؛ به نحوی که در ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان، ۴۵ برابر شده است (زردشتیان و ریحانی نیا، ۱۴۰۰). در همین راستا، چند صباحی است که تلاش در اشاعه‌ی فرهنگ بهره‌وری در کشور آغاز شده، لیکن واقعیت این است که بهره‌وری جامعه‌ی ما، از فعالیت‌های روزمره‌ی خانواده گرفته تا فعالیت‌های واحدهای بزرگ اقتصادی، حتی از بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین‌تر است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). با مرور پیشینه

<sup>۱</sup> Triantafyllidis & Davakos

<sup>۲</sup> United Nations Environment Programme

<sup>۳</sup> Grounded Theory

افراد شرکت‌کننده، رضایت کامل آنان از مشارکت در فرایند مصاحبه و توانایی آنان در انجام مصاحبه و بیان کردن مطالب، شرایط ورود و انتخاب نمونه‌ها بود. همچنین معیار خروج شرکت‌کنندگان از پژوهش حاضر، نداشتن تمایل و انگیزه کافی به ادامه مشارکت با پژوهشگران و نبود اطلاعات مناسب در زمینه موضوعی پژوهش حاضر بود.

در ارتباط با مراحل پژوهش در قسمت جمع‌آوری داده‌ها؛ در بخش اول فرایند جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از روش کتابخانه‌ای شامل بررسی اسناد و مدارک، گزارش‌های مستند، کتاب، مقالات علمی معتبر و وبسایت‌های معتبر در زمینه‌ی موضوع پژوهش به جمع‌آوری داده‌ها در مورد مؤلفه‌های پژوهش پرداخته شد. در بخش دوم جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با نخبگان، به جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پرداخته شد. مصاحبه، یکی از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در گراند تئوری است. مصاحبه با سؤالات باز، این امکان را برای شرکت‌کنندگان به وجود می‌آورد که تجربیات خود را در مورد پدیده‌ی موردبررسی کاملاً توضیح دهند. مصاحبه ممکن است فردی یا گروهی، رسمی یا غیررسمی و کوتاه یا طولانی بوده و در چندین جلسه صورت گیرد. همچنین مصاحبه رسمی می‌تواند سازمان‌یافته<sup>۱</sup>، نیمه سازمان‌یافته<sup>۲</sup> یا بدون ساختار<sup>۳</sup> باشد. در این پژوهش، پژوهشگر به‌منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رؤس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه‌ی ضبط صدا به روش نیمه ساختاریافته اقدام نمود. با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد، مصاحبه‌ها صورت پذیرفت.

چهار معیار (مقبولیت، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و قابلیت اطمینان) برای پژوهش کیفی می‌باشد و معیارهایش با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) پیوند داده شده‌اند، که این چهار معیار در پژوهش حاضر بررسی و تایید شدند (گوبا و

لینکن، ۱۹۹۴). بدین منظور برای اعتبار از منابع موجود، ارسال متن مصاحبه، کدهای استخراج‌شده برای برخی از شرکت‌کنندگان در پژوهش ارسال و از نظرات آنان استفاده شد. به منظور انتقال‌پذیری، از طریق مستندسازی برای دیگر محققین، گزارش جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش استفاده شد. به منظور قابلیت اعتماد، از درصد توافق بین دوکدگذار استفاده شد و درصد توافق طبق جدول زیر ۷۲٪ گزارش شد.

$$۱۰۰ \times \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

درنهایت به منظور تاییدپذیری پژوهش، از نظرات چند نفر از اساتید گروه مدیریت ورزشی که خارج از فرایند مصاحبه‌ها بودند استفاده گردید و نظرات آنان اعمال گردید.

#### یافته‌ها

در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان، ارائه گردیده است (جدول ۲).

همان‌طور که از جدول (۱) مشخص می‌شود، براساس جنسیت از میان ۹ مصاحبه‌شونده، ۲ نفر زن و ۷ نفر مرد بودند. براساس مدرک تحصیلی، هر ۹ نفر دارای مدرک دکتری بودند که ۳ نفر دارای مدرک دکتری علوم ورزشی و ۶ نفر دارای مدرک غیرمرتبط بودند. براساس سابقه نیز، حداقل سابقه‌ی مرتبط افراد با موضوع پژوهش ۸ سال و حداکثر ۲۵ سال بوده است.

در ادامه نتایج حاصل از مصاحبات صورت گرفته در غالب کدهای باز، محوری و گزینشی در جدول ذیل قابل مشاهده است:

در رابطه با راهبردهای مرتبط با مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه‌ی پایدار، ۱۸۵ مفهوم، ۱۳ مقوله‌ی فرعی و ۳ مقوله‌ی اصلی شناسایی شد. اولین مقوله‌ی اصلی، راهبردهای مدیریتی بود که این عامل خود از ۵ عامل محوری طراحی و ساخت مکان، تکریم ارباب‌رجوع، تجهیز، تعمیر و نگهداری، نیروی انسانی و مدیریت اماکن تشکیل گردیده است، دومین مقوله راهبردهای کلان بودند که این عامل خود از ۵ عامل

1 Structured

2 Semi-structured

3 Unstructured

محوری برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، دولت، آموزش، مقوله شناسایی شده راهبردهای زیست‌محیطی بودند که پژوهش و تبلیغات، فرهنگی- اجتماعی و حامیان مالی و این عامل خود از ۳ عامل محوری قوانین و مقررات سبز، سرمایه‌گذاری تشکیل گردیده است. در نهایت سومین مدیریت توسعه‌ی پایدار و بازیافت تشکیل گردیده است.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی بازآزمون |
|------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------|
| ۱    | P1           | ۲۴            | ۱۰            | ۴                 | ٪۸۳             |
| ۲    | P4           | ۲۳            | ۹             | ۵                 | ٪۷۸             |
| ۳    | P9           | ۲۵            | ۱۱            | ۴                 | ٪۸۸             |
|      | کل           | ۷۲            | ۲۶            | ۱۳                | ٪۷۲             |

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

| منبع | جنسیت | سیمت                                          | مدرک تحصیلی        | سابقه‌ی |
|------|-------|-----------------------------------------------|--------------------|---------|
| P1   | مرد   | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری مدیریت ورزشی | ۲۵ سال  |
| P2   | مرد   | معاون شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی        | دکتری عمران        | ۱۲ سال  |
| P3   | زن    | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری معماری       | ۱۷ سال  |
| P4   | مرد   | عضو کمیسیون ورزش و محیط‌زیست کمیته ملی المپیک | دکتری مدیریت ورزشی | ۸ سال   |
| P5   | مرد   | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری محیط‌زیست    | ۲۱ سال  |
| P6   | زن    | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری منابع طبیعی  | ۱۴ سال  |
| P7   | مرد   | مدیرکل حفاظت از محیط‌زیست                     | دکتری محیط‌زیست    | ۱۵ سال  |
| P8   | مرد   | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری مدیریت ورزشی | ۹ سال   |
| P9   | مرد   | هیئت‌علمی دانشگاه                             | دکتری عمران        | ۱۱ سال  |

جدول ۳. مقولات فرعی وابسته به عامل راهبردهای مدیریتی

| مقولات اصلی       | مقولات فرعی       | گدهای باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| راهبردهای مدیریتی | طراحی و ساخت مکان | <p>رعایت نکات ایمنی در ساخت اماکن ورزشی.</p> <p>تضمین کیفیت سلامت ساخت و استفاده از اماکن ورزشی همراه با ضمانت برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی.</p> <p>اجرای دقیق دستورالعمل‌های مدیریت سبز در تمامی مراحل ساخت‌وساز اماکن ورزشی</p> <p>جانمایی و مکان‌یابی دقیق و علمی با توزیع مکانی مناسب و اتصال به زیرساخت‌های شهری.</p> <p>استفاده از طراحان، مهندسان و معماران آموزش‌دیده، با تجربه در مناقصات طرح‌های ورزشی.</p> <p>دعوت از پیمانکاران و ناظرین شرکت‌های عمرانی داخلی و خارجی با تخصص و تجربه کاری</p> <p>وفق دادن طراحی‌ها با چشم‌انداز و هارمونی معماری اماکن با شرایط اقلیمی و سنتی منطقه.</p> <p>به‌کارگیری اصول معماری و طراحی پایدار در ساخت اماکن ورزشی.</p> <p>راه‌اندازی مراکز تفریحی در اطراف اماکن ورزشی.</p> <p>ایجاد وضعیت و امکانات مناسب و سیستم نظافت در اماکن.</p> <p>استانداردسازی اماکن و توجه به نکات بهداشتی اماکن به‌ویژه در سرویس بهداشتی و دوش‌ها.</p> <p>رعایت اصول بهداشتی در اغذیه‌فروشی‌های اماکن از قبیل رستوران و بوفه.</p> <p>استفاده از مدیریت کیفیت و سنجش آلاینده‌های محیطی.</p> <p>رعایت اصول ایمنی سازی ساختمان و اماکن در برابر زلزله، آتش‌سوزی و... و استفاده از سنسورهای هشداردهنده</p> <p>رعایت استانداردهای ایمنی سازی اماکن از قبیل اندازه‌ها و فواصل زمین بازی با جداره‌ها و بکار بردن حفاظ‌ها.</p> <p>ایمن‌سازی و کنترل تجهیزات و وسایل مورد استفاده و بکار بردن چیدمان مناسب برای آن‌ها در اماکن ورزشی.</p> <p>استفاده از تابلوها و علائم آگاهی و هشداردهنده رعایت اصول ایمنی و پیشگیری.</p> |

|                |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| راهبردهای کلان | تکریم ارباب رجوع            | <p>رعایت نکات اخلاقی و برخورد مناسب متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی.</p> <p>ایجاد سیستم تکریم از استفاده‌کنندگان از فضای ورزشی.</p> <p>پیش‌بینی نیازهای اساسی ورزشکاران، تماشاگران و گردشگران ورزشی در طراحی اماکن ورزشی به هنگام تهیه طرح جامع و تفصیلی.</p> <p>رعایت حق دسترسی عموم مردم جامعه (بانوان، معلولین، نابینایان و ...) در استفاده از اماکن ورزشی.</p> <p>توزیع عادلانه و رعایت عدالت اجتماعی به دور از هرگونه تبعیض‌های نژادی، جنسیتی، اقلیتی و مذهبی.</p> <p>تأمین خواسته‌ها، نیاز و مطالبات مردم نه صرفاً تأمین راضی کردن مدیران بالادستی و سیاسیون.</p> <p>به رسمیت شناختن و احترام به حقوق اجتماعی و مدنی افراد جامعه و نسل‌های آتی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                | تجهیز، تعمیر و نگهداری      | <p>اولویت‌بندی در مورد تعمیر، تجهیز و نگهداری.</p> <p>رعایت نکات علمی و مدیریتی در مورد نگهداری و تعمیرات.</p> <p>ایجاد ساختار و برنامه‌ریزی مناسب برای تعمیر و نگهداری.</p> <p>اختصاص بودجه مخصوص تعمیر و تجهیز و نگهداری.</p> <p>توجه به مقوله تعمیرات پیش از توجه به ساخت‌وساز جدید.</p> <p>استفاده از چک‌لیست مدون جهت انجام امور تعمیر و نگهداری.</p> <p>معاینه، تعمیر و ترمیم روزانه‌ی وسایل و تجهیزات ورزشی پس از انجام تمرین و مسابقات.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                | نیروی انسانی                | <p>بهره‌گیری از متصدیان و سرپرستان باتجربه.</p> <p>تربیت نیروی انسانی دانشگاهی با گرایش تحصیلی بهره‌وری سبز به کارگیری و استخدام افراد شایسته و متعهد در تمام مراحل طراحی، ساخت، نظارت، بهره‌برداری و نگهداری اماکن.</p> <p>رعایت عوامل بهداشتی عمومی و فردی توسط ورزشکاران و کارکنان.</p> <p>تربیت نیروهای متخصص در زمینه‌ی مدیریت سبز.</p> <p>استفاده از نیروی انسانی ماهر و متخصص در زمینه‌ی مصرف انرژی در اماکن ورزشی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                | مدیریت اماکن                | <p>رعایت مدیریت زمان.</p> <p>استفاده از نظام انتقادات و پیشنهادات در شیوه مدیریت.</p> <p>ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت فضای ورزشی.</p> <p>ایجاد و استفاده مناسب از سیستم اطلاعات مدیریتی.</p> <p>طراحی سبک مدیریتی مبتنی بر نظام زیست کارآمد در ورزش کشور.</p> <p>ارزیابی و نظارت کافی در فرآیند ساخت، بهره‌برداری و مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی.</p> <p>بروز رسانی دانش و تخصص برنامه ریزان و تصمیم گیران نسبت به مدیریت سبز و توسعه پایدار در اماکن ورزشی.</p> <p>اجرای برنامه‌ریزی زیست‌محیطی برای حفظ و بهبود زمین، آب و زیستگاه.</p> <p>ایجاد تعادل بین ورزش و محیط‌زیست.</p> <p>اجرای مدیریت توسعه‌ی پایدار اجتماعی در اماکن ورزشی.</p> <p>بررسی عملکرد مدیران در حوزه‌ی مدیریت سبز پس از اتمام دوره‌ی مدیریتی.</p> <p>برنامه‌ریزی مناسب و مدیریت انرژی در اماکن ورزشی.</p> <p>ارائه‌ی تصویری دقیق از مصرف انرژی به مدیران، کارکنان، مشتریان و سهامداران.</p> <p>استفاده از مدیران آگاه به مسائل زیست‌محیطی در اماکن ورزشی.</p> <p>مستندسازی تجربیات مدیران موفق در زمینه‌ی توسعه‌ی پایدار.</p> |
|                | برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی | <p>تعیین و تنظیم ساعات کاری منظم.</p> <p>برنامه‌ریزی به‌منظور بهره‌برداری حداکثر از اماکن ورزشی.</p> <p>تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری دوره‌ای آن‌ها به‌منظور نظارت و ارزیابی مستمر.</p> <p>ایجاد ساختار مناسب برای ساخت و تجهیز فضای ورزشی.</p> <p>تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری دوره‌ای منظم.</p> <p>استفاده از تجهیزات ورزشی استاندارد.</p> <p>ارزیابی فرآیند طراحی، ساخت، کنترل کیفیت روشنایی، سیستم‌های سرمایش، گرمایش و تهویه مطبوع.</p> <p>استفاده‌ی چندمنظوره از اماکن، افزایش سرانه‌ی فضای سبز ورزشی و مانور رسانه‌ای آن.</p> <p>نظارت مستمر و کنترل مدیریت مصرف انرژی در اماکن ورزشی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | برنامه‌ریزی صحیح و اصولی در راستای توسعه‌ی پایدار اماکن ورزشی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت                 | <p>تدوین سیاست‌های کلان در خصوص اهداف فعالیت‌های ورزشی.</p> <p>تعامل با سازمان‌ها در مبحث بهره‌وری سبز</p> <p>ایجاد بستر حاکم بر داشتن تفکر و بینش راهبردی، آینده‌نگر و پایدار با رویکردی پوشش‌گرانه.</p> <p>حمایت مدیران ارشد کشور از تصویب اسناد راهبردی و پیاده‌سازی مدیریت سبز.</p> <p>همکاری مشترک سازمان نظام‌مهندسی، شرکت استاندارد و سازمان حفاظت از محیط‌زیست</p> <p>مطالبه‌گری حاکمان دولتی از مدیران اجرایی و عملیاتی در راستای اهداف مدیریت سبز و توسعه پایدار.</p> <p>میزبانی مسابقات بین‌المللی و جهانی رشته‌های مختلف ورزشی متناسب با ویژگی‌های محیطی و منطقه.</p> <p>اعمال مالیات‌های زیست‌محیطی توسط دولت بر محصولات آسیب‌رسان در ساخت اماکن ورزشی.</p> <p>مقابله با انحصارطلبی و کسب سودهای مالی توسط بعضی از افراد و شرکت‌های دولتی و خصوصی.</p> <p>حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پیشرو در طراحی و تولید مصالح و تجهیزات سبز و پاک.</p> <p>بهره‌مندی از دانش و فناوری تجهیزات و مصالح ساختمانی کشورهای پیشرفته، با حمایت از دانش تولید بومی.</p> <p>درک و پذیرش مدیریت سبز اماکن ورزشی توسط خانواده ورزش اعم از مدیران، مربیان، ورزشکاران و...</p> <p>مطالبه‌گری و تقویت ارتباطات گروه‌های خاص و انجمن‌های دوستدار محیط‌زیست در مورد مسائل مدیریت سبز.</p> <p>اصلاح منشور المپیک و اضافه کردن قوانین زیست‌محیطی.</p> <p>توجه به محیط‌زیست به‌عنوان ارکان المپیک.</p> <p>تخصیص منابع مالی به مدیریت سبز.</p> <p>ایجاد مشوق‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت سبز.</p> <p>الگوپردازی از مدیریت سبز کشورهای موفق و پیشرفته.</p> <p>نظارت بر حسن انجام فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی مصرف انرژی.</p> <p>افزایش منابع و تخصیص آن به برنامه‌ی مدیریت انرژی.</p> <p>تخصیص بودجه و اعتبارات مناسب به اماکن ورزشی به‌منظور به‌کارگیری جدیدترین فناوری‌های روز دنیا.</p> <p>تعریف و راه‌اندازی بخش یا واحد تخصصی مدیریت توسعه‌ی پایدار در وزارت ورزش و جوانان.</p> |
| آموزش، پژوهش و تبلیغات | <p>تبلیغات در جهت استفاده از فضای ورزشی.</p> <p>تهیه و نصب تراکت و بروشورهای آموزشی.</p> <p>پیش‌بینی دوره‌های آموزشی مناسب جهت بهره‌وری.</p> <p>آگاه‌سازی و آموزش استراتژی و اهداف بهره‌وری سبز به کارکنان، متقاضیان و استفاده‌کنندگان از اماکن ورزشی.</p> <p>پرهیز از اقدامات نمایشی و تبلیغاتی در حد شعار و صدور ابلاغ‌های نمادین.</p> <p>اطلاع‌رسانی، مشاوره، راهنمایی و آگاه‌سازی افراد محلی و منطقه‌ای درباره نظام مدیریت سبز.</p> <p>حمایت، حساسیت و پیگیری رسانه‌ها و مطبوعات از منافع، مزایا و کاربرد مدیریت سبز.</p> <p>ارائه آموزش‌های مستمر و منسجم تخصصی شناخت اصول راهبردی مدیریت سبز برای مدیران و کاربران</p> <p>آموزش و تدریس مفاهیم مدیریت سبز به‌صورت بنیادین از سنین پایه در تمامی مقاطع تحصیلی و دانشگاهی.</p> <p>حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی پژوهشگران و مؤلفین صاحب‌نظر در حوزه مدیریت سبز.</p> <p>سخنرانی چهره‌های سرشناس در محافل ورزشی پیرامون مزایای محیط‌زیست پاک و مدیریت سبز.</p> <p>استفاده از بیلبردهای تبلیغاتی و رسانه‌ای برای تقویت رفتارهای زیست‌محیطی.</p> <p>استفاده از مشاهیر ورزشی برای آموزش محیط‌زیست، آگاه‌سازی ورزشکاران و تماشاگران</p> <p>استفاده از رسانه برای انعکاس گزارش رفتارهای سازگار در حفظ و توسعه‌ی محیط‌زیست، تشویق جامعه.</p> <p>افزایش بودجه‌ی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، انتشار کتب و بروشورهای آموزشی.</p> <p>توسعه و آموزش نیروها با تأکید بر آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ایمنی، بهداشت، امنیت و زیست‌محیطی.</p> <p>استفاده از مطالعات کشورهای پیشرفته در راستای مدیریت سبز.</p> <p>تحقیق و توسعه روش‌های بهینه برای افزایش بازده سرمایه‌گذاری‌های انرژی</p> <p>آگاه‌سازی کارشناسان به روش‌شناسی‌های جدید در زمینه‌ی مدیریت انرژی.</p>                                                                                                                                                    |
| فرهنگی-اجتماعی         | <p>برنامه‌ریزی عملیاتی جهت بالا بردن فرهنگ بهره‌وری.</p> <p>توجه به شرایط اجتماعی و فرهنگی منطقه در طراحی و احداث فضاهای ورزشی.</p> <p>برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان و مشتریان در اجرای استراتژی بهره‌وری سبز.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>راهنمای زیست محیطی</p> | <p>حامیان مالی و سرمایه‌گذاری</p> | <p>ترویج فرهنگ سبز اندیشیدن در فضای کاری دستگاه‌های ورزشی کشور.</p> <p>تغییر نگرش مدیران و افراد جامعه نسبت به بهره‌وری سبز.</p> <p>ترویج روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری و تعهد در بین کارکنان و مدیران ورزشی نسبت به بهره‌وری اماکن ورزشی.</p> <p>ترویج فرهنگ صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ی دستگاه‌های ورزشی.</p> <p>افزایش سواد زیست‌محیطی و استفاده از دانش بومی و محلی در طراحی و ساخت اماکن ورزشی پایدار.</p> <p>فرهنگ‌سازی و افزایش ارتباطات درون و برون‌سازمانی در رابطه با نظام مدیریت سبز اماکن و فضاهای ورزشی.</p> <p>استفاده از هنر و معماری ایرانی اسلامی، زیباسازی و جذابیت بصری نمای درونی و بیرونی اماکن ورزشی.</p> <p>استفاده از لوگوهای جذاب محیطی، بهبود فرهنگ مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست.</p> <p>آموزش فرهنگ مدیریت سبز از طریق رسانه به‌ویژه صداوسیما.</p> <p>استفاده از شخصیت‌های مطرح ورزشی برای فرهنگ‌سازی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                           |                                   | <p>همکاری و تعامل با حامیان مالی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه و سازندگان اماکن ورزشی.</p> <p>استفاده از اعتبارات بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری شرکت‌های معتبر خارجی.</p> <p>تعیین معافیت‌های مالیاتی و گمرکی سبز و حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی.</p> <p>ارائه تسهیلات مالی و تشویقی سبز، با افزایش قیمت و کاهش سوبسید برای حامل‌های انرژی اماکن ورزشی.</p> <p>برنامه‌ریزی فضاها و مدیریت سرمایه و درآمدزایی (مهندسی بر مبنای ارزش).</p> <p>عقد قرارداد با سازمان‌ها و افراد متخصص در زمینه‌ی محیط‌زیست و توسعه‌ی پایدار.</p> <p>برقراری ارتباط با نهادها و مؤسسات فعال در زمینه‌ی توسعه‌ی پایدار.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | <p>قوانین و مقررات سبز</p>        | <p>فراهم آوردن محیط حقوقی مناسب برای فضای ورزشی.</p> <p>تنظیم آیین‌نامه‌ی امتیازدهی زیست‌محیطی به فضاهای ورزشی.</p> <p>تعیین ضوابط و معیارهای لازم جهت کاهش مصرف منابع و انرژی و مدیریت بهینه‌ی آن در اماکن ورزشی.</p> <p>تعیین ضوابط و معیارهای ایمنی در روند طراحی، احداث و بهره‌برداری از اماکن ورزشی.</p> <p>تدوین سیاست‌ها و توسعه محیط حقوقی و قانونی تأثیرگذار در رعایت الزامات مدیریت سبز.</p> <p>استفاده از معاهدات بین‌المللی (سازمان ملل متحد، دستور کار جنبش المپیک) و الگوهای موفق در سطح جهان.</p> <p>بومی‌سازی ارکان توسعه پایدار و تطبیق آن با سند ۲۰۳۰.</p> <p>پیش‌بینی اقدامات حفاظتی، بازسازی و جبرانی در برنامه‌ریزی تفصیلی.</p> <p>حذف تبصره‌ها و تخلفاتی که با جرائم سبز رفع‌ورجوع می‌شوند</p> <p>تعیین جریمه و مجازات‌های تنبیهی همراه با اجرای ممیزی سالیانه در راستای اجرای مدیریت سبز.</p> <p>تدوین قوانین و مقررات سخت‌گیرانه در زمان ساخت.</p> <p>به‌کارگیری استانداردهای زیست‌محیطی در سیاست‌های کلان و تدوین قوانین لازم برای مدیریت سبز.</p> <p>تعیین الزامات قانونی در ارتباط با مصرف انرژی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | <p>مدیریت توسعه‌ی پایدار</p>      | <p>کنترل و بازبینی کیفیت روشنایی، سیستم‌های سرمایشی، گرمایشی و تهویه‌ی هوا.</p> <p>بررسی انواع فناوری‌های جدید مورد‌استفاده در افزایش صرفه‌جویی منابع.</p> <p>کنترل و نظارت بر تهیه‌ی وسایل و تجهیزات ورزشی موردنیاز مطابق با شاخص‌های زیست‌محیطی.</p> <p>بررسی اثرات مثبت توسعه و پیاده‌سازی بهره‌وری سبز بر کیفیت زندگی استفاده‌کنندگان اماکن ورزشی.</p> <p>پیش‌بینی و اختصاص بودجه برای ساخت، نگهداری، تعمیر و مدیریت فضاهای ورزشی براساس بهره‌وری سبز.</p> <p>مدیریت سبز منابع طبیعی از طریق برنامه‌ریزی زیست‌محیطی</p> <p>آمایش سرزمین و استفاده مشترک از اماکن ورزشی و فضاهای شهری برای فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی.</p> <p>بهره‌گیری از احادیث و آیه‌های قرآن و دین اسلام در صیانت از محیط‌زیست و دوری از اسراف‌گرایی.</p> <p>استفاده از تجهیزات و محصولات دارای گواهی‌نامه‌های کیفیت استاندارد ایزو ۹۰۰۰، ۱۴۰۰۰ و ۱۴۰۰۱.</p> <p>جایگزینی و جبران منابع و تأسیسات پرمصرف، فرسوده و مستهلک با محصولات دوستدار محیط‌زیست و سبز.</p> <p>استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های سبز در ساخت و کاربری مصالح اماکن و فضاهای ورزشی.</p> <p>ایجاد سیستم‌های مدیریت نگهداری کامپیوتری و هوشمند.</p> <p>جانمایی سیستم‌های مکانیکی بر اساس ملاحظات زیست‌محیطی.</p> <p>بهره‌گیری از یک مکان ورزشی برای چندین رشته ورزشی با استفاده از سیستم خط‌کشی الکتریکی هوشمند.</p> <p>پاک‌سازی، محوطه‌سازی و احیای طبیعت اطراف اماکن ورزشی.</p> |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>عدم استفاده از آفت‌کش‌های مصنوعی، سموم دفع آفات، دستگاه‌های سرماساز، تهویه مطبوع و افشانه‌ها. صرفه‌جویی و استفاده از آب خاکستری و ایجاد بام سبز در جهت کاهش مصرف انرژی و پدیده جزیره گرمایی. نظارت بر مصرف و نشتی کنتورهای آب.</p> <p>استفاده از انرژی خورشیدی، به حداقل رساندن ضایعات و تولید فاضلاب در فعالیت‌های ورزشی و ترویج فناوری‌ها و استراتژی‌های مدیریت آب، استفاده از شیرآلات و دوش‌های خودکار.</p> <p>استفاده از امکانات و تجهیزات دوستدار محیط‌زیست در اماکن ورزشی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| بازیافت | <p>استفاده از وسایل، محصولات، مواد و تجهیزات استاندارد باکیفیت و قابل بازیافت.</p> <p>استفاده از منابع در دسترس، تجدیدشونده و پاک و پرهیز از مصرف منابع تجدیدنپذیر، سوخت‌های فسیلی و... توسعه فضای سبز، کاشت درختان بومی سازگار با محیط و بازیافت آب و نزولات جوی در مصارف غیر شرب.</p> <p>مدیریت زباله و مواد زائد جامد و تصفیه فاضلاب و پساب‌های حاصل از فعالیت اماکن ورزشی.</p> <p>مدیریت ضایعات و پسماند، کسر زوائد و استفاده نکردن از ظروف و وسایل پلاستیکی و یک‌بارمصرف.</p> <p>استفاده از کیسه‌های مخصوص زباله و ظروف ساخته‌شده از نشاسته غله‌ای و تبدیل آن به کود و کمپوست گیاهی.</p> <p>پرهیز از به‌کارگیری مواد سمی همچون رنگ‌ها و مواد شوینده که تجزیه بیولوژیکی ندارند.</p> <p>تعیین چگونگی محافظت از زمین در برابر زباله‌های جامد و مایع.</p> <p>استفاده از مواد بازیافتی برای مدال‌ها و جوایز ورزشی.</p> <p>استفاده از سطل زباله بازیافتی.</p> <p>استفاده از آب بازیافتی برای آبیاری مناطق سبز.</p> <p>نصب و راه‌اندازی منابع انرژی تجدیدپذیر.</p> <p>استفاده مجدد از فاضلاب تصفیه‌شده.</p> <p>انتخاب شعارها و نمادهای زیست‌محیطی مناسب در ورزش، تلاش برای مشارکت تماشاگران در بازیافت زباله.</p> <p>استفاده از مصالح مناسب و قابل بازیافت که به طبیعت آسیب نرساند.</p> <p>ایجاد مدیریت سبز و استفاده از مواد و ابزار یک‌بارمصرف گیاهی و استفاده از سلول خورشیدی (انرژی سبز).</p> <p>ایجاد سیستم مناسب جمع‌آوری زباله شامل تفکیک سازی زباله، جمع‌آوری و حمل‌ونقل پسماند خطرناک.</p> <p>اختصاص منابع و اعتبارات مالی برای اجرای طرح‌های بازیافت انرژی.</p> |



شکل ۱. الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایدار

## بحث و نتیجه‌گیری:

هدف کلی از انجام این پژوهش طراحی الگوی راهبردهای مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایداری باشد. در رابطه با راهبردهای مرتبط با مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق با تأکید بر توسعه پایداری، ۱۸۵ مفهوم، ۱۳ مقوله‌ی فرعی و ۳ مقوله‌ی اصلی شناسایی شد. اولین مقوله‌ی اصلی، راهبردهای مدیریتی بود که این عامل خود از ۵ عامل محوری طراحی و ساخت مکان، تکریم ارباب‌رجوع، تجهیز، تعمیر و نگهداری، نیروی انسانی و مدیریت اماکن تشکیل گردیده است، دومین مقوله راهبردهای کلان بودند که این عامل خود از ۵ عامل محوری برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، دولت، آموزش، پژوهش و تبلیغات، فرهنگی- اجتماعی و حامیان مالی و سرمایه‌گذاری تشکیل گردیده است. در نهایت سومین مقوله شناسایی شده راهبردهای زیست‌محیطی بودند که این عامل خود از ۳ عامل محوری قوانین و مقررات سبز، مدیریت توسعه پایداری و بازیافت تشکیل گردیده است، نتایج همسو با یافته‌های فتح الهی پروانه و همکاران (۱۴۰۲)، سلیمی و همکاران (۲۰۲۳)، دست برحق و همکاران (۲۰۲۳)، پورپاک دل فکر و عبودی (۲۰۲۲)، رحمانی و همکاران (۱۳۹۹)، وظیفه‌دان ملاشاهی و همکاران (۱۳۹۷)، سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، فروغی پور و همکاران (۱۳۹۰)، علیزاده و تجاری (۱۳۸۵)، ژنگ و همکاران (۲۰۲۳) و دانگ (۲۰۲۲) می‌باشد.

در رابطه با اولین مقوله یعنی طراحی و ساخت مکان مشخص شد که مواردی چون رعایت نکات ایمنی در ساخت اماکن ورزشی، تضمین کیفیت سلامت ساخت و استفاده از اماکن ورزشی همراه با ضمانت برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی، اجرای دقیق دستورالعمل‌های مدیریت سبز در تمامی مراحل ساخت‌وساز اماکن ورزشی (طراحی، ساخت، بهره‌برداری و نگهداری)، جانمایی و مکان‌یابی دقیق و علمی با توزیع مکانی مناسب و اتصال به زیرساخت‌های شهری، استفاده از طراحان، مهندسان و معماران آموزش‌دیده، باتجربه و تعیین شاخص و معیار در مناقصات طرح‌های ورزشی، دعوت از پیمانکاران و ناظرین شرکت‌های عمرانی داخلی و خارجی با تخصص و تجربه کاری در ساخت‌وساز اماکن ورزشی، وفق دادن طراحی‌ها

با چشم‌انداز و هارمونی معماری اماکن با شرایط اقلیمی و سنتی منطقه را تشکیل می‌دهند. بنابراین، می‌توان دریافت که با استفاده از راهبردهای مناسب و اصولی در طراحی و ساخت اماکن ورزشی کشور عراق با رویکرد توسعه پایداری، می‌توان به افزایش بهره‌وری این اماکن کمک نمود. همچنین می‌توان گفت که در راستای افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی، تنها مسئله‌ی طراحی و ساخت اهمیت ندارد، بلکه باید به نحوه‌ی تجهیز این اماکن و مهم‌تر از آن، تعمیر و نگهداری این اماکن اهمیت ویژه‌ای داد و بدین منظور از افراد متخصص در اماکن ورزشی استفاده کرد.

دومین مقوله‌ی اصلی مرتبط با راهبردها، راهبردهای کلان بود که این عامل خود از ۵ عامل محوری برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، دولت، آموزش، پژوهش و تبلیغات، فرهنگی- اجتماعی و حامیان مالی و سرمایه‌گذاری تشکیل گردیده است؛ برنامه‌ریزی به‌منظور بهره‌برداری حداکثر از اماکن ورزشی، تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری دوره‌ای آن‌ها به‌منظور نظارت و ارزیابی مستمر، ایجاد ساختار مناسب برای ساخت و تجهیز فضای ورزشی، تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری دوره‌ای منظم، استفاده از تجهیزات ورزشی استاندارد، ارزیابی فرآیند طراحی، ساخت، عملیات تأسیسات ورزشی، کنترل کیفیت روشنایی، سیستم‌های سرمایش، گرمایش و تهویه مطبوع، استفاده‌ی چندمنظوره از فضاهای ورزشی، افزایش سرانه‌ی فضای سبز ورزشی و مانور رسانه‌ای آن، نظارت مستمر و کنترل مدیریت مصرف انرژی در اماکن ورزشی و برنامه‌ریزی صحیح و اصولی در راستای توسعه پایداری اماکن ورزشی، است. بنابراین، می‌توان بیان داشت که از مؤثرترین راهبردها در راستای تحقق بهره‌وری سبز اماکن ورزشی عراق، توجه به مسئله‌ی برنامه‌ریزی برای این اماکن در راستای تحقق اهداف خود، سنجش اثربخشی و کارایی مربوط به رویکردهای توسعه پایداری در این اماکن و ارزیابی آن‌ها می‌باشد. همچنین می‌توان بیان داشت که مشخصاً دولت‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که از وضعیت اقتصادی مناسبی برخوردار نیستند و با مشکلات متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، نقش بسزایی در طراحی، ساخت و اجرای پروژه‌های کلان در حوزه‌های

## منابع

1. Alizadeh, M. Tojjari, F. (2006) Examining ways to increase the productivity of places, facilities and sports equipment. *Research in Sports Sciences*, 11, 29-43. (in Persian)
  2. Atalay, A. (2021). Environmental sustainability and sports: an evaluation of sports-induced adverse effects on the environment.
  3. Dastbarhagh, H., Afroozeh, M, S., Mohammadzadeh, Y., Fadam, A. (2023). Investigating the Role of Sport in Sustainable Environmental Development: A Case Study. *J Arch Mil Med*. 11(1):e132655. (in Persian)
  4. Dong, Y. (2022). Empirical Study on the Green Transformation of the Sports Industry Empowered by New Infrastructure from the Perspective of the Green Total Factor Productivity of the Sports Industry. *Sustainability* 14, 10661.
  5. Dosumu, A., Colbeck, I., & Bragg, R. (2017). Greenhouse gas emissions as a result of spectators travelling to football in England. *Scientific reports*, 7(1), 1-7.
  6. Elnour, M., Fadli, F., Himeur, Y., Petri, I., Rezgui, Y., Meskin, N., & Ahmad, A. M. (2022). Performance and energy optimization of building automation and management systems: Towards smart sustainable carbon-neutral sports facilities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 162, 112401.
  7. Falih Chichan, H., & Alabdullah, T. T. Y. (2021). Does environmental management accounting matter in promoting sustainable development? A study in Iraq. *Journal of Accounting Science*, 5(2), 110-122.
  8. Fathollahi parvaneh, O., Seyed Ameri, M., & sajjadi, S. N. (2023). Designing a green management model for sports Facilities with Emphasis on Sustainable Development. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(60), 289-316. (in Persian)
  9. foroghi poor, H., sabonchi, R., & tip, H. (2011). The Assessment of Productivity in Sport Centers from Viewpoints of Physical Education Teachers in Hamedan. *Sport Management Journal*, 3(11), 77-97. (in Persian)
  10. Jafari, A., Rezaei Soofi, M., & Keshavarz, L. (2019). Presenting Relationship Model of Social Capital and Productivity of Ministry of Youth and Sports. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(1), 23-32. (in Persian)
  11. Khodadadi, M., Lotfi Yamchi, K., Pashaie, S., & Sadeghi, M. (2018). Structural Equation modeling of surroundings impressionability of the sustainable development components of Stadiums. *Sociology and lifestyle management*, 4(11), 109-135. (in Persian)
- مختلف داشته و می‌توانند با حمایت این پروژه‌ها، به افزایش بهره‌وری آنان کمک شایانی نمایند.
- سومین مقوله‌ی اصلی مربوط به راهبردها، راهبردهای زیست‌محیطی بود که این عامل خود از ۳ عامل محوری قوانین و مقررات سبز، مدیریت توسعه‌ی پایدار و بازیافت تشکیل گردیده است. این عوامل مواردی همچون فراهم آوردن محیط حقوقی مناسب برای فضای ورزشی، تنظیم آیین‌نامه‌ی امتیازدهی زیست‌محیطی به فضاهای ورزشی، تعیین ضوابط و معیارهای لازم جهت کاهش مصرف منابع و انرژی و مدیریت بهینه‌ی آن در اماکن ورزشی، تعیین ضوابط و معیارهای ایمنی در روند طراحی، احداث و بهره‌برداری از اماکن ورزشی، تدوین سیاست‌ها و توسعه محیط حقوقی و قانونی تأثیرگذار در رعایت الزامات مدیریت سبز، استفاده از معاهدات بین‌المللی (سازمان ملل متحد، دستور کار جنبش المپیک) و الگوهای موفق در سطح جهان، اجرای اصل ۵۰ قانون اساسی همراه با بومی‌سازی ارکان توسعه پایدار و تطبیق آن با سند ۲۰۳۰، پیش‌بینی اقدامات حفاظتی، بازسازی و جبرانی در برنامه‌ریزی تفصیلی، حذف تبصره‌ها و تخلفاتی که با جرائم سبک رفع و رجوع می‌شوند (ماده ۱۰۰)، تعیین جریمه و مجازات‌های تنبیهی همراه با اجرای ممیزی سالیانه در راستای اجرای مدیریت سبز، تدوین قوانین و مقررات سخت‌گیرانه در زمان ساخت، به‌کارگیری استانداردهای زیست‌محیطی در سیاست‌های کلان، بازسازی و پاک‌سازی تأسیسات بر اساس استانداردهای زیست‌محیطی، تدوین قوانین لازم برای مدیریت سبز و تعیین الزامات قانونی در ارتباط با مصرف انرژی را شامل می‌شود. بنابراین، می‌توان بیان داشت که تعیین و تصویب قوانین و مقررات با رویکرد توسعه‌ی پایدار در ورزش با قابلیت اجرا، می‌تواند در راستای افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی کشور عراق، راهبرد مؤثر و مناسبی باشد. همچنین می‌توان بیان داشت که به‌منظور افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی با رویکرد توسعه‌ی پایدار، مدیریت این اماکن نیز باید با این رویکرد همراه بوده و راهبردهای مناسب و کاربردی در راستای تحقق این امر را به کار گیرد، که در نهایت با استفاده از فرآیند بازیافت مناسب در اماکن ورزشی کشور عراق، می‌توان به بهبود وضعیت زیست‌محیطی و تحقق بهره‌وری سبز در این اماکن کمک نمود.

12. Pourpakdelfekr, T., Oboudi, B. (2022). Overview of Sustainable Solutions to Improve the Environmental Impacts of Mega Sporting Events. *Athens Journal of Sports*, 9(4), 215-230. (in Persian)
13. Rahmani, H., hami, M., & Dousti, M. (2020). identifying Factors Affecting the Sustainable Development of Khorasan Razavi Sports Facilities (Qualitative approach). *Geography (Regional Planning)*, 10(1), 215-237. (in Persian)
14. Salimi, M., Dadgar, H., Taghavy, A. (2023). Providing a sustainable green model for large sports venues. *Research Square*, 1-19. (in Persian)
15. Shamunian, E., Mohammadian, F., & Nobakht Ramezani, Z. (2020). Determining the Productivity of Sports Federations in the Championship Category with Emphasis on Financial, Material and Human Components. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(48), 219-238. (in Persian)
16. Soltan Hoseini<sup>1</sup>, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Farahani, A. (2014). Traffic and Natural Environmental Effects of Sport Stadiums On Urban Environment of Yazd. *Sport Management Studies*, 6(24), 15-30. (in Persian)
17. TEKİN, Z., & KARAKUŞ, K. (2018). Gelenekselden Akıllı Üretime Spor Endüstrisi 4.0. *İtobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 7(3).
18. Thabit, T. H., Ibrahim, L. K., & Majed, A. W. (2019). Proposed framework for auditing sustainable development practices in Iraq. In 8<sup>th</sup> International Scientific Conference, Baghdad College of Economic Sciences University, Baghdad, Iraq.
19. Triantafyllidis, S., & Davakos, H. (2019). Growing cities and mass participant sport events: Traveling behaviors and carbon dioxide emissions. *C*, 5(3), 49.
20. United Nation Environmental Program (2018). Sport and the Environment. Available online: [http://www.unep.org/sport\\_env/](http://www.unep.org/sport_env/) (accessed on 23 September 2018).
21. VazifehdanMolla Shahi, M., ManoochehriNejad, M., & Hakak Zadeh, M. (2021). A Model Framework for Construction and Development of Sports Facilities through Composite Design Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(50), 67-82. (in Persian)
22. Zafari, R., Zarei, A., & Amirtash, A. M. (2021). Investigating the Relationship between Total Quality Management Style and Productivity Based on Islamic Management (Case Study: Sports and Youth Departments of Selected Northwestern Provinces). *Islamic lifestyle with a focus on health*, 5(5), 192-200. (in Persian)
23. Zardoshtian, S., & Reyhanin Nia, J. (2021). The effect of organizational culture on productivity by mediating the role of creativity and innovation in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Studies*, 13(67), 288-316. (in Persian)
24. Zheng, L.-H.; Zainal Abidin, N.E.; Mohd Nor, M.N.; Xu, Y.-Y.; Feng, X.-W. (2023). Sustainable Coupling Coordination and Influencing Factors of Sports Facilities Construction and Social Economy Development in China. *Sustainability*, 15, 2832.