

## طراحی الگوی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار

امید فتح الهی پروانه<sup>۱</sup>

میرحسین سیدعامری<sup>۲</sup>

سید نصرالله سجادی<sup>۳</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1790.2272

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۴/۲۳

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار بود. روش پژوهش حاضر کیفی و براساس نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید متخصص و صاحب نظر در زمینه اماکن ورزشی، مهندسی و محیط زیست بودند. نمونه‌گیری به شکل هدفمند و به روش گلوله برفی انجام گردید. ابزار مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته بود که با ۲۲ نفر از افراد متخصص در این زمینه انجام گرفت. خروجی پژوهش، مدل پارادایمی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار بود که از شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. در مرحله اول کدگذاری یعنی کدگذاری باز، مفاهیم مدیریتی حقوقی، اخلاق حرفه‌ای، مالی اقتصادی، فناوری تجهیزاتی، دانشی شناختی، انسانی ارتباطی، فنی مهندسی و زیست محیطی به دست آمدند. در مرحله دوم کدگذاری نیز کدگذاری محوری با مقوله محوری مدیریت سبز اماکن ورزشی و سطوح فرعی نظیر فردی، مدیریتی و حرفه‌ای شناسایی شد. در نهایت مشخص شد که نتیجه اجرای راهبردهای موثر مدیریت سبز در سه سطح خرد، میانی و کلان منجر به افزایش سلامتی، امید به زندگی

• طراحی الگوی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار

و ارتقای کیفیت زندگی ورزشکاران همراه با کسب وجهه و اعتبار بین المللی برای ورزش کشور و توسعه اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ مدیریت سبز و زیرساخت‌های ورزشی با افزایش سرانه و دانش ساخت فناوری‌ها و تجهیزات مدرن اماکن ورزشی و در نهایت حفظ سرمایه‌های ملی، منابع طبیعی و تامین نیازهای نسل آینده در کشور می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت سبز، اماکن ورزشی و توسعه پایدار.



## مقدمه

جهت توسعه پایدار مفهومی با عنوان «مدیریت سبز» در ادبیات علمی پیرامون مسائل محیط زیست مطرح گردیده که شامل تمامی فرآیندهایی است که سازمان را به پیش می‌برد. دانش مدیریت سبز مفهوم نوین مدیریتی است که متمرکز بر توسعه پایدار در سازمان‌هاست. (چن و چانگ، ۲۰۱۳: ۹). امروزه یکی از مهمترین شاخص‌های توسعه و پیشرفت واقعی کشورها ورزش شناخته می‌شود. ارتباط ورزش با پدیده‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حکایت از اهمیت این پدیده در برنامه توسعه ملی کشورها دارد (اسپایچ، ۲۰۱۸). ورزش و محیط زیست با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند؛ به طوری که آلودگی‌های محیط زیست بر سلامت و کارایی ورزشکاران تاثیر دارد و سلامت آنان را به مخاطره می‌اندازد. پس از آن که منشور المپیک اصلاح شد و محیط زیست پس از ورزش و فرهنگ به عنوان سومین رکن منشور المپیک مطرح گردید، کمیسیون ورزش و محیط زیست در «کمیته بین المللی المپیک» تشکیل گردید (بهن‌پور و آرتا، ۱۳۹۵: ۷). از آن زمان تاکنون اقدامات چشمگیری در زمینه حفاظت از محیط زیست صورت گرفته؛ به طوری که ملاحظات زیست محیطی در زمره ملاک‌های مهم اعطای امتیاز میزبانی به شهرهای داوطلب برگزاری بازی‌های المپیک قرار گرفته است- به همین دلیل المپیک سیدنی با رعایت این اصول به «المپیک سبز» شهرت یافت (شعبانی مقدم و همکاران، ۲۰۱۸). اماکن ورزشی از اساسی ترین بخش سخت افزاری در حوزه تربیت بدنی و ورزش و جزء مهمی از تاسیسات سازمان‌های انسانی به شمار می‌روند و طراحی بهینه برای آنها از وظایف مهم برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان شهری است. طراحی، فعالیتی است که استعدادهای فضایی و غیرفضایی یک سرزمین را شناسایی می‌کند و امکان انتخاب مکان مناسب برای کاربری‌های خاص را فراهم می‌آورد (ملاشاهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۹). به لحاظ ویژگی و تمایل بیشتر مردم به استفاده از خدمات ورزشی مدرن، اهمیت دستیابی به فضای سالم، بهداشتی و ارزان قیمت بیشتر می‌شود. تحقق این موضوعات به مقدار قابل توجهی از طریق تحقق اهداف مدیریت سبز امکان‌پذیر است (حجی پور و اسدی، ۱۳۹۶: ۷۳). «اماکن ورزشی سبز» به امکانی اطلاق می‌شود که ساختار آن بتواند ضمن به وجود آوردن هماهنگی بین سه مقوله توجه‌پذیری اقتصادی، توجه به مسائل زیست محیطی و رعایت حقوق اجتماعی و فرهنگی که سه موتور توسعه پایدارند، بیشترین و بهترین بهره‌برداری را برای عموم داشته باشند (جلالی فراهانی و قهفرخی، ۱۳۹۴). اماکن ورزشی سبز جایگاه بسیار مهمی در جامعه مدرن امروزی دارند و باعث حفظ ارتباط بین مردم و ورزش می‌شوند. یک مکان سبز یا پایدار را می‌توان طراحی ساختار، ساخت و بازسازی و اداره کردن آن در محیط زیست به شیوه کارآمدتر کردن منابع تعریف کرد. در این اماکن از شیوه‌هایی برای کارآمدتر کردن و بهبود بهره‌وری از انرژی برای مدت زمان طولانی استفاده می‌شود. اگرچه محافظت از اماکن ورزشی و تفریحی در برابر هزاران خطر کاری غیرممکن است، اما می‌توان با به کار بستن بعضی شیوه‌ها و دستورالعمل‌ها بر عمر و کیفیت آنها صحنه گذاشت (دهقان قهفرخی و

همکاران، ۱۳۹۹: ۸۰). بناهای سبز یا دوستدار محیط زیست به صنعت ساخت و ساز از طریق کاهش تخریب محیط زیست و حفاظت از منابع برای نسل‌های آینده کمک خواهد کرد. در نتیجه برای دستیابی به توسعه پایدار مفید خواهد بود (جیها<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در ادامه نتایج سایر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه را بررسی می‌کنیم. رحمانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مقوله‌های اقتصادی، تبلیغاتی، مدیریتی، منابع انسانی، تجهیزات ورزشی، مکان‌یابی و خصوصی سازی به عنوان عوامل اثر گذار بر توسعه پایدار در اماکن ورزشی به شمار می‌روند. قلعه نویی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند عوامل آموزش و پژوهش، نیروی انسانی، فرهنگ و نگرش، قوانین و مقررات در بهره‌وری سبز ورزش موثر هستند. یژیانگ و ژیاو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان داشتند که رفتار سبز موجب صرفه‌جویی اقتصادی و استفاده بی‌رویه از منابع طبیعی منجر به ایجاد آلودگی‌های گوناگون شده است. فیکری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی بیان کردند که برای اخذ میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی ارزیابی‌های زیست محیطی بر طبق استانداردهای جهانی صورت می‌گیرد. دهقان قهفرخی و همکاران (۱۳۹۹) دریافتند که مدیران اماکن ورزشی باید در راستای بهره‌وری از فناوری‌های برتر در جهت توسعه پایدار اماکن ورزشی گام بردارند. لیندسی و داربی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند نبود انسجام سیاستی در ورزش از مهم‌ترین چالش‌های ورزش برای ایجاد توسعه پایدار است. آبسالیاموف<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) بیان کرد که برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی تأثیرات سودمندی بر توسعه اماکن و اقتصادی آن شهر دارد. گودرزی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی نتیجه‌گیری کردند که دولت باید با اتخاذ سیاست‌های مناسب زمینه لازم برای دسترسی به انرژی تجدیدپذیر ارزان قیمت را فراهم کند و با آموزش و فرهنگ‌سازی و وضع قوانین استفاده از انرژی تجدیدپذیر در اماکن ورزشی را توسعه دهد. پاپی و براد<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) اصول طراحی سبز و ساخت وسایل ورزشی سازگار با محیط زیست را عامل تحولات اجتماعی بیان کردند. داودی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند برای بهبود نظام اطلاعاتی سبز اماکن ورزشی نیاز است برخی جنبه‌های فرهنگی، آموزشی و فردی بهبود یابند. دارابی و زردشتیان (۱۳۹۷) در پژوهشی بیان نمودند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی در قبال مسائل زیست محیطی بر خوش‌نامی و تمایل استفاده افراد از اماکن ورزشی موثر است. توماس و گرانت<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند سرمایه‌گذاری در فناوری‌های سبز اماکن ورزشی منجر به ایجاد شغل‌های سبز و کمک به اقتصاد محلی است. محقق منتظری (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه‌گیری کرد که احداث مجموعه ورزشی پیامدهای مثبتی نظیر افزایش سرانه فضای ورزشی و بهبود منظر شهری را به دنبال خواهد داشت. چانگ هیون<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بیان داشتند از مهمترین مزیت‌های رقابتی قرن حاضر، تولید

1. Jha
2. Yixiang and xiao
3. fekri et al.
4. Lindsey and Darbi
5. Absalyamov
6. popi and brad
7. Thomas and Grant
8. Changhyun et al.

و عرضه محصولات و تجهیزات محافظ محیط زیست و محصولات سبز است. امیدی و صفری (۱۳۹۷) در پژوهشی نتیجه‌گیری کردند تمرکز بر رفتارهای چون وجدان‌کاری، وظیفه‌شناسی و نوع دوستی منجر به رشد بهتر مشتری‌گرایی در اماکن ورزشی می‌شود. بهرامی و موسوی راد (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافتند استقرار مدیریت انرژی نیازمند بسترسازی و اقداماتی است که بتواند دستیابی به نقطه هدف (کاهش منظم و مستمر میزان مصرف انرژی) را فراهم نماید. کشاورز (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان داد عوامل تفکر راهبردی، نگرش توسعه‌ای، کیفیت و درآمدزایی بر رفتار مدیران اماکن ورزشی موثر هستند. پوتش‌او<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان داشت باید امکان ورزشی کارآمد، پایدار و سبز را ایجاد کرد تا بیشترین بازدهی را برای سرمایه‌های چند میلیون دلاری تضمین کند. قربانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتایج رسیدند که موانع توسعه پایدار در ورزش شامل موانع شناختی دانشی، ساختاری و قانونی مدیریتی است. همچنین راهبردها در سه مقوله راهبردهای ادراکی ارتباطی، اقتصادی ساختاری و عملکردی دسته‌بندی می‌شوند. ژو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که معماری، طراحی فضا و محیط سبز در گرایش مشتریان به اماکن ورزشی اثرگذار می‌باشند. کلیسون و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) دریافتند مشوق اصلی مالکان برای اتخاذ طرح‌های پایدار در اماکن ورزشی، صرفه‌جویی اقتصادی، فرصت‌های مدیریت ادراک و نمایش نوآوری آن‌ها بوده است. حسین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند الزامات زیست محیطی بر رفتار مسئولان زیست محیطی تاثیر می‌گذارد. جیها<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافت توسعه و پیاده‌سازی روش سازگار با محیط زیست در ساخت و ساز اماکن مستلزم حمایت‌های قانونی از سوی دولت است. دهقان بنادکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود بیان داشتند که هر یک واحد تغییر در رفتار سیاسی در برون‌سپاری اماکن ورزشی تاثیرگذار است. حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۸) بیان کردند شایستگی‌های مدیران اماکن و فضاهای ورزشی نقش مهمی در توسعه گرایش مردم به ورزش، تندرستی و بهداشت اجتماعی دارند. جعفری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند ضعف زمینه‌های دانش بنیان، عدم وجود استاندارد ملی اماکن ورزشی و عدم تعامل لازم بین دانشگاه و مجریان طرح‌ها از موانع طراحی و ساخت اماکن ورزشی سبز می‌باشند. ستوده‌نیا و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند اعمال مالیات سبز، مصرف انرژی‌های فسیلی را کاهش خواهد داد. استینت و گیسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) معتقدند که توسعه و مدیریت پایدار امکانات ورزشی در میان دولت و بخش خصوصی تفاوت زیادی دارد. دهقان قهفرخی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافتند که رفتار سبز در اماکن ورزشی بر دانش، گرایش، الزامات زیست محیطی و توجیه‌پذیری اقتصادی تاثیر مثبت دارد. اشמידس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در نتیجه پژوهشی استفاده از اماکن ورزشی در سایر زمینه‌ها (سهام متعادلی از کاربرد ورزشی و غیر ورزشی) را ضروری می‌داند. باروتیان و

1. Porteshawver
2. Xue et al.
3. Kellison and kim
4. Jha
5. Stinnett and Gibson
6. Schmedes

همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافته‌اند معماری، نحوه طراحی و دسترسی اماکن ورزشی بر گرایش شهروندان به فعالیت‌های ورزشی ثمربخش است. کاستریسکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نتیجه گرفت که توجه به نیازهای گروه‌های مختلف اجتماعی، مشارکت در روند طراحی و ساخت و ساز، طراحی زیبایی شناختی و دسترسی آزاد برای همه گروه‌های سنی و معلولان ضروری است. امیرحسینی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافته‌اند پذیرش اجتماعی شرط لازم برای توسعه زیرساخت‌ها و یه کارگیری انرژی سبز در اماکن ورزشی است که با افزایش آگاهی و تغییر نگرش با استفاده از موسسات مردم نهاد، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ سازی حاصل می‌شود. نیاز مبرم به توسعه فعالیت‌های ورزشی در سطح کشور و بهبود عملکرد فضاهای ورزشی و ضوابط طراحی فضاهای جدید که نتیجه آن ایجاد فضاهای مطلوب با عملکرد صحیح است. اهمیت دستیابی به راه حل‌های مناسب برای ایجاد محیطی سالم در جهت پیشبرد و تداوم سالم سازی فکر و روان انسان را مشخص می‌کند (دهقان قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۰).

نظر به اینکه ورزش و تربیت بدنی در کشور ما سابقه طولانی دارد و اماکن ورزشی، محل تأمین آسایش، سلامت و اوقات فراغت تعداد زیادی از افراد جامعه می‌باشند، در صورتی که این فضاها از استانداردهای لازم برخوردار نباشند و معیارهای زیست محیطی در آن‌ها رعایت نشده باشد موجب آسیب و خطرات جسمی افراد و کم شدن تعداد شرکت‌کنندگان به خاطر ایمن نبودن محیط خواهد شد. از سوی دیگر، به سبب صرف هزینه‌های زیاد و جبران ناپذیری برای سازندگان و متولیان اماکن ورزشی باعث ایجاد یک جامعه بی‌تحرك با شهروندانی ناسالم خواهد شد که هزینه‌های سنگینی را در آینده بر دولت تحمیل خواهد نمود. لذا 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 کنند، بلکه این اماکن و تجهیزات بتوانند اثراتی مثبت در وضعیت اقتصادی، اجتماعی، ترافیکی و محیط زیستی اطراف خود داشته باشند و از اثرات منفی این تجهیزات بکاهند. در همین راستا مفهوم جدیدی با نام مدیریت سبز مطرح شده تا سازمان‌ها بتوانند بوسیله آن مأموریت‌ها، اهداف و وظایف خود را به نحوی محقق می‌سازد که هم افراد و سایر سازمان‌های موجود و هم نیازهای آیندگان از منابع محدود مخدوش نشود، چرا که در عصر کنونی حفاظت از محیط زیست برای دستیابی به توسعه پایدار و آینده‌ای روشن - که در پرتو آن حقوق نسل‌های آینده نیز تضمین شود- از مبرم‌ترین و مهم‌ترین وظایف بشر به شمار می‌رود. با این اوصاف و مرور پیشینه پژوهش می‌توان دریافت هنوز به طور دقیق پژوهشی مبنی بر مدیریت سبز اماکن ورزشی صورت نگرفته و اکثر پژوهش‌های موجود یکی از جنبه‌های اماکن ورزشی را به طور پراکنده مورد مطالعه قرار داده‌اند، در حالی که اماکن و فضاهای ورزشی در کشور ما روز به روز در حال ساخت و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند اما هنوز بسیاری از اماکن و فضاهای ورزشی با استفاده از روش‌های سنتی و غیر علمی طراحی، احداث و مورد بهره‌برداری قرار گرفته و با معیارها و استانداردهای جهانی در جهت رسیدن به توسعه پایدار فاصله

دارند. لذا با توجه به موارد فوق این ضرورت و اهمیت ایجاد شد تا با استفاده از طرح پژوهش کیفی به طراحی الگوی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار بپردازیم. امیدواریم بتوانیم الگوی جامع و کامل برای مدیریت سبز اماکن ورزشی ارائه نماییم، چرا که اماکن ورزشی سبز نه تنها یک انتخاب در حوزه مسئولیت اجتماعی، بلکه یک تصمیم مالی هوشمند و آینده نگر در این بخش می باشد. استفاده از انرژی بهبود یافته، تجهیزات پیشرفته و سازگار با محیط و رضایتمندی استفاده کنندگان این اماکن از دلایل فوق العاده برای پیاده سازی مدیریت سبز هستند. بنابراین سرمایه گذاران، برنامه ریزان، کارشناسان اماکن ورزشی و سازمان های مسئول با در نظر گرفتن این تأثیرات، باید در طرح های مختلف ورزشی اقدامات مناسب را لحاظ نمایند تا ضمن تامین نیازهای جامعه ورزش امروز و نسل آینده شاهد استقرار توسعه پایدار در اماکن ورزشی باشیم.

۲۹۵

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین<sup>۱</sup> انجام شده است. در واقع ماهیت این پژوهش، اکتشافی - بنیادی است (استراس و کوربین، ۲۰۰۸). جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه اساتید هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی است که دارای کتاب، مقالات تالیف شده و متبخر در حیطه اماکن ورزشی، مدیران و مهندسان دایره فنی وزارت ورزش و جوانان دارای تجربه و تخصص، اعضای کمیسیون ورزش و محیط زیست کمیته ملی المپیک و مدیران سازمان حفاظت از محیط زیست صاحب نظر در این زمینه می باشند. نمونه آماری نیز به شیوه ترکیبی از روش نظری یا تئوریک<sup>۲</sup> و گلوله برفی<sup>۳</sup> به دست آمد. بنابراین در این پژوهش تا رسیدن به اشباع و کفایت نظری از افرادی که می توانستند اطلاعات بهتر و غنی تری را در اختیار قرار دهند، مصاحبه صورت پذیرفت. برای جمع آوری داده ها، از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد. تمامی مصاحبه ها با کسب اجازه، رضایت آگاهانه، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی ثبت و به نگارش درآمد. مدت زمان مصاحبه ها به طور متوسط بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید و تا رسیدن به غنای لازم و یا به اصطلاح اشباع نظری ادامه یافتند. ابزار مورد استفاده مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که به طراحی مدل پارادیمی شاخص های مدیریت سبز اماکن ورزشی در جریان مصاحبه با جامعه آماری پژوهش و با تاکید بر توسعه پایدار پرداخته شده است. در مرحله اول، متخصصان، خبرگان و اساتید دانشگاهی مجرب سطح کشور در زمینه پژوهش با در نظر گرفتن ملاک هایی نظیر انجام پژوهش های پیشین حضور و نقد فعال و تألیف کتب و منابع مربوطه همچنین سوابق مدیریتی و اجرایی در اماکن ورزشی و مباحث زیست محیطی، شناسایی شدند که با پیگیری های انجام شده جهت مصاحبه از قبل با آنها هماهنگ شد. پس از هر مصاحبه، مطالب تایپ شده و همزمان با انجام مصاحبه ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. پس از تحلیل داده ها تعیین می شد که با کدامیک از افراد معرفی شده مصاحبه شود و فرایند مصاحبه

1. Strauss & Corbin  
2. Theoretical sampling  
3. Snowball sampling

به صورت گلوله برفی ادامه پیدا کرد. با اینکه از مصاحبه هجدهم به بعد تقریباً داده‌ها تکراری و اشباع نظری حاصل شده بود- از سه مصاحبه آخر مطلب یا مولفه جدیدی دریافت نشد و توافق نسبی درباره شاخص‌های پژوهش حاصل گردید برای اطمینان و اعتبار بیشتر، این فرایند تا مصاحبه ۲۲ ادامه یافت. ابتدا در مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup> پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد تا به کوچکترین واحدهای تشکیل دهنده نشان یا گویه تبدیل شدند. در مجموع از همه مصاحبه‌ها، کدهای اولیه زیادی ایجاد شد که تعدادی از این کدها تکراری بودند؛ به طوری که در مرحله کدگذاری باز تعداد ۱۶۵ کد مستقل باز اولیه (مفاهیم) ایجاد شد. سپس کدهای باز اولیه (مفاهیم) به دلیل مشابهت و همپوشانی، به ۹۲ کد باز ثانویه تبدیل گردیدند که اساس این کار بر پایه قرابت مفهومی و معنایی بود. در نهایت بر اساس کدهای باز ثانویه، ۸ مقوله اصلی ایجاد شد. سپس در مرحله دوم کدگذاری که «کدگذاری محوری»<sup>۲</sup> نام دارد، پژوهشگر مقوله مورد پژوهش را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرد و آن را تحت عنوان «پدیده محوری» در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داد و ارتباط شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را با آن مشخص کرد. در مرحله سوم، کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> یا گزینشی انجام پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی، به منظور مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی طی مراحل شامل اجرا و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرات، طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از پژوهش و سرانجام ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری استفاده و مدل نهایی ارائه گردید.

جدول ۱: ویژگی‌های نمونه‌های جامعه آماری پژوهش

ردیف	سمت	مدرک تحصیلی	فراوانی
۱	هیئت علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی	۱۰
۲	هیئت علمی دانشگاه	دکتری عمران	۳
۳	معاون شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی	دکتری عمران	۱
۴	هیئت علمی دانشگاه	دکتری معماری	۲
۵	عضو کمیسیون ورزش و محیط زیست کمیته ملی المپیک	دکتری مدیریت ورزشی	۲
۶	عضو کمیسیون ورزش و محیط زیست کمیته ملی المپیک	دکتری محیط زیست	۲
۷	هیئت علمی دانشگاه	دکتری محیط زیست	۱
۷	مدیرکل حفاظت از محیط زیست	دکتری محیط زیست	۱

## یافته‌های پژوهش

در این بخش به ترتیب نتایج شرایط علی، پدیده محوری پژوهش، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به شرح جداول زیر ارائه گردید و در نهایت مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. در ادامه یافته‌های تحلیلی کیفی در ارتباط با موضوع مورد بررسی آورده شده است:

1. Open coding
2. Axial coding
3. selective coding



## جدول ۲: نتایج شرایط علی در قالب کدگذاری باز مفاهیم دریافتی از فرایند مصاحبه

مفاهیم	نشانی
مدیریتی حقوقی	<p>ثبات در مدیریت و تعیین متولی مشخص همراه با شیوه‌های نوین مدیریتی در زمینه نظام مدیریت سبز</p> <p>تدوین سیاست‌ها و توسعه محیط حقوقی و قانونی تاثیرگذار در رعایت الزامات مدیریت سبز</p> <p>استفاده از معاهدات بین المللی (سازمان ملل متحد، دستور کار ۲۱ جنبش المپیک) و الگوهای موفق در سطح جهان</p> <p>ایجاد بستر حاکم بر داشتن تفکر و بینش راهبردی، آینده نگر و پایدار با رویکردی پیشگراانه</p> <p>پیش بینی نیازهای اساسی ورزشکاران، تماشاگران و گردشگران ورزشی در طراحی اماکن ورزشی به هنگام تهیه طرح جامع و تفصیلی</p> <p>حمایت مدیران ارشد کشور از تصویب اسناد راهبردی و پیاده سازی و عملیاتی نمودن مدیریت سبز</p> <p>همکاری مشترک سازمان نظام مهندسی، شرکت استاندارد و سازمان حفاظت از محیط زیست با شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی</p> <p>مطالبه‌گری حاکمان دولتی از مدیران اجرایی و عملیاتی در راستای اهداف مدیریت سبز و دستیابی به توسعه پایدار</p> <p>مدیریت سبز منابع طبیعی از طریق برنامه‌ریزی زیست محیطی و پشتیبانی از طراحی تسهیلات، تشریفات و تجهیزات ورزشی</p> <p>آمایش سرزمین و استفاده از اماکن ورزشی و فضاهای شهری به طور مشترک برای سایر فعالیت‌های فرهنگی، هنری و اجتماعی</p> <p>اجرای اصل ۵۰ قانون اساسی همراه با بومی سازی ارکان توسعه پایدار و تطبیق آن با سند ۲۰۳۰</p> <p>میزبانی مسابقات بین المللی و جهانی رشته‌های مختلف ورزشی متناسب با ویژگی های محیطی و موقعیت خاص منطقه</p> <p>پیش بینی اقدامات حفاظتی، بازسازی و جبرانی در برنامه‌ریزی تفصیلی</p>
اخلاق حرفه‌ای	<p>داشتن نگرش و بینش انسان محور و سلامت محور همراه با تغییر در الگوهای رفتار فردی و عادات مصرفی</p> <p>پایبندی به حفظ الزامات اخلاقی، حرفه‌ای در حفظ محیط سبز و رعایت اصول بهداشتی، ایمنی و امنیت اماکن ورزشی</p> <p>بهره‌گیری از احادیث و آیه‌های شریف قرآن کریم و دین اسلام در حفاظت و صیانت از محیط زیست و دوری از مصرف‌گرایی</p> <p>مناسب سازی و رعایت حق دسترسی عموم مردم جامعه (بانوان، معلولین، نابینایان و...) در استفاده از اماکن ورزشی</p> <p>یه کارگیری و استخدام افراد شایسته و متعهد در تمام مراحل طراحی، ساخت، نظارت، بهره‌برداری و نگهداری اماکن</p> <p>حذف تبصره‌ها و تخلفاتی که با جرایم سبک رفع و رجوع می شوند (ماده ۱۰۰)</p> <p>توزیع عادلانه و رعایت عدالت اجتماعی بدور از هرگونه تبعیض‌های نژادی، جنسیتی، اقلیتی و مذهبی</p> <p>تامین خواسته‌ها، نیاز و مطالبات مردم نه صرفاً تامین نظر و راضی کردن مدیران بالادستی و سیاستیون</p> <p>پرهیز از اقدامات نمایشی و تبلیغاتی در حد شعار و صدور ابلاغ‌های نمادین</p> <p>به رسمیت شناختن و احترام به حقوق اجتماعی و مدنی افراد جامعه و نسل‌های آتی</p> <p>تضمین کیفیت سلامت ساخت و استفاده از اماکن ورزشی همراه با ضمانت برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی</p>
مالی اقتصادی	<p>استفاده از اعتبارات بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری شرکت‌های معتبر خارجی</p> <p>داشتن اعتبارات مالی مصوب و تخصیص و تامین به هنگام منابع مالی و اعتبارات مصوب شده جهت اجرای پروژه‌های ورزشی</p> <p>هزینه بر بودن پایدارسازی اولیه اماکن همراه با هزینه‌های ثانویه در مراحل بهره برداری و نگهداری با زمان طولانی بازگشت سرمایه</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>اعمال مالیات‌های زیست محیطی توسط دولت بر محصولات آسیب رسان و هزینه کرد آن در ساخت اماکن ورزشی</p> <p>تعیین جریمه و مجازات‌های تنبیهی همراه با اجرای ممیزی سالیانه در راستای اجرای مدیریت سبز</p> <p>مقابله با انحصار طلبی و کسب سودهای مالی توسط بعضی از افراد و شرکت‌های دولتی و خصوصی</p> <p>حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و پیشرو در طراحی و تولید مصالح و تجهیزات سبز و پاک</p> <p>اعتقاد به سرمایه‌گذاری و هزینه کرد در دارایی‌های زیست محیطی و سبز</p> <p>برنامه‌ریزی فضاها و مدیریت سرمایه و درآمدزایی (مهندسی بر مبنای ارزش)</p>

فناوری تجهیزاتی	<p>استفاده از وسایل، محصولات، مواد و تجهیزات استاندارد با کیفیت و قابل بازیافت</p> <p>استفاده از تجهیزات و محصولات دارای گواهینامه‌های کیفیت استاندارد ایزو ۹۰۰۰، ۱۴۰۰۰ و زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۱ جایگزینی و جبران منابع و تاسیسات پر مصرف، فرسوده و مستهلک با محصولات دوستدار محیط زیست و سبز بهره‌مندی از دانش و فناوری تجهیزات و مصالح ساختمانی کشورهای پیشرفته، با حمایت از دانش تولید بومی</p> <p>استفاده از تجهیزات با فناوری پیشرفته (فتوسل، توربین بادی، سنسورهای حساس و هوشمند، سطل زباله هوشمند و فوم بتن)</p> <p>استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های سبز در ساخت و به کاربری مصالح اماکن و فضاهای ورزشی</p> <p>جانمایی سیستم‌های مکانیکی بر اساس ملاحظات زیست محیطی</p> <p>ایجاد سیستم‌های مدیریت نگهداری کامپیوتری و هوشمند</p> <p>سیستم‌ها و تجهیزات انرژی هوشمند با درجه A پلاس جهت کاهش اتلاف و هدر رفت انرژی</p> <p>بهره‌گیری از یک مکان ورزشی برای چندین رشته ورزشی گوناگون با استفاده از سیستم خط‌کشی الکتریکی هوشمند</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 اماکن ورزشی</p> <p>اجرای دقیق دستورالعمل‌های مدیریت سبز در تمامی مراحل ساخت و ساز اماکن ورزشی (طراحی، ساخت، بهره‌برداری و نگهداری)</p> <p>بروز رسانی دانش و تخصص برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران نسبت به مدیریت سبز و توسعه پایدار در اماکن ورزشی</p> <p>درک و پذیرش مدیریت سبز اماکن ورزشی توسط خانواده ورزش اعم از مدیران، کارکنان، مربیان، ورزشکاران و تماشاگران</p> <p>شناخت جامع و درک کامل جنبه‌های مختلف مدیریت سبز، چرا که گاهی صرف قوانین به تنهایی مثر نخواهد بود</p> <p>آموزش و تدریس مفاهیم مدیریت سبز به صورت بنیادین از سنین پایه در تمامی مقاطع تحصیلی و دانشگاهی</p> <p>حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و برنامه محور، پژوهشگران و مولفین صاحب نظر در حوزه مدیریت سبز</p> <p>افزایش سواد زیست محیطی و استفاده از دانش بومی و محلی در طراحی و ساخت اماکن ورزشی پایدار</p> <p>شناخت اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار و پایبندی به انجام تعهدات سند ۲۰۳۰</p>
دانشی شناختی	<p>ارتقا و بهبود شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه و افزایش سهم ورزش و استفاده از اماکن ورزشی در سبب خانوار</p> <p>استفاده از چهره‌های سرشناس و ایراد سخنرانی در محافل ورزشی پیرامون مزایای محیط زیست پاک و مدیریت سبز</p> <p>ارتباط با سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) زیست محیطی برای توسعه و ترویج فرهنگ مدیریت سبز</p> <p>تئوریک‌افکار جمعی مبنی بر دیر بازده بودن و بازه طولانی ظهور اثرات مثبت مدیریت سبز در اماکن ورزشی</p> <p>ارتباطات مناسب مدیران ورزشی با سایر مدیران شهری جهت در اولویت گذاشتن مباحث مدیریت سبز اماکن ورزشی</p> <p>مسئولیت‌پذیری و تعهد فردی برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران اماکن ورزشی در قبال پیاده‌سازی مدیریت سبز</p> <p>ارتباطات و مسئولیت‌های فردی و باور به تاثیرگذاری رفتار فرد انسان‌های جامعه (مدیر، مربی، ورزشکار و تماشاگر)</p> <p>مطالعه‌گری و تقریر نقش ارتباطات گروه‌های خاص و انجمن‌های دوستدار محیط زیست در مورد مسائل مدیریت سبز</p> <p>تبیین نقش و ارتباطات فضاها و اماکن ورزشی سبز با سلامتی، تندرستی و سایر حوزه‌های مرتبط با جوامع انسانی</p> <p>ترغیب، همگام‌سازی و مشارکت همگانی (اصل ۱۷ سند ۲۰۳۰) و عمومی‌سازگاری محلی در جهت ساخت و استفاده از اماکن ورزشی</p> <p>فرهنگ‌سازی و افزایش ارتباطات درون و برون سازمانی در رابطه با نظام مدیریت سبز اماکن و فضاهای ورزشی</p> <p>تبلیغ و اطلاع‌رسانی مناسب و شایسته اثرات و نتایج آتی مدیریت سبز اماکن ورزشی از طریق صدا و سیما و فضای مجازی</p> <p>استفاده از هنر و معماری ایرانی اسلامی، زیباسازی و جذابیت بصری نمای درونی و بیرونی در طراحی و ساخت 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 آموزش دیده، با تجربه و تعیین شاخص و معیار در مناقصات طرح‌های ورزشی</p> <p>دعوت از پیمانکاران و ناظرین شرکت‌های عمرانی داخلی و خارجی با تخصص و تجربه کاری در ساخت و ساز اماکن ورزشی</p> <p>بهسازی و باز زنده‌سازی طرح‌ها، پروژه‌ها و دارایی‌های ثابت اماکن ورزشی قدیمی، مستهلک، نیمه تمام و راکد طولانی مدت</p> <p>طراحی و ساخت مجموعه‌های ورزشی چندگانه، کوچک و پایدار با کارایی متفاوت و متنوع (استفاده حداکثری از فضا)</p> <p>پیاده‌سازی برنامه جامع نگهداری و تعمیر و استفاده از سازه‌های موقت برای تجهیزاتی که در آینده نیازی به آنها نیست</p> <p>وقف دادن طراحی‌ها یا چشم انداز و هارمونی معماری اماکن با شرایط اقلیمی و سنتی منطقه</p> <p>تغییر و اصلاح نقشه‌های قدیمی و تیپ، رعایت استانداردها و آیین‌نامه‌های فنی رشته‌های ورزشی با شیوه‌های نوین ساخت</p> <p>بهره‌گیری از طراحان و مهندسان با شایستگی فنی و تجربه کاری در هنگام مطالعه و اجرای پروژه‌ها (درخواست صلاحیت)</p> <p>تحویلی قطعی پروژه‌ها منوط به رعایت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت سبز توسط شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی</p>

استفاده از منابع دسترس، تجدید شونده و پاک و پرهیز از مصرف منابع تجدید ناپذیر، سوخت‌های فسیلی و سنگ‌های معدنی توسعه فضای سبز، کاشت درختان بومی سازگار با محیط و بازیافت آب و نزولات جوی در مصارف غیر شرب، نظافتی و بهداشتی مدیریت زباله و مواد زاید جامد، فرآوری ضایعات غیرقابل بازیافت و تصفیه فاضلاب و پساب‌های حاصل از فعالیت اماکن ورزشی تناسب اماکن ورزشی با شرایط آب و هوایی و جغرافیای منطقه و مدیریت تنوع زیستی و حفاظت از گونه‌های مختلف جانوری، گیاهی حذف و جایگزینی مواد آلاینده از چرخه تولید و زنجیره تامین همراه با پاک سازی، محوطه سازی و احیای طبیعت اطراف اماکن ورزشی

حفظ منابع طبیعی، سرمایه‌ای و بافت سنتی شهرها و حفاظت از میراث فرهنگی، تاریخی و باستانی منطقه

مدیریت ضایعات و پسماند، کسر زواید و بازیافت حداکثری مواد و استفاده نکردن از ظروف و وسایل پلاستیکی و یکبار مصرف استفاده از کیسه‌های مخصوص سطل زباله و ظروف غذاخوری ساخته شده از نشاسته غله‌ای و تبدیل آن به کود و کمپوست گیاهی کاهش ترافیک، انتشار آلاینده‌ها جوی، گازهای گلخانه‌ای، فلزات سنگین و به صفر رساندن کربن (ژیرو کربن)

کاهش آلاینده‌های صوتی، بصری، هوایی و نوری ناشی از بناها و تجهیزات ورزشی

پرهیز از به کارگیری مواد سمی همچون رنگ‌ها، روغن‌ها، حلال‌ها، و مواد شوینده و ضد عفونی کننده‌هایی که تجزیه بیولوژیکی ندارند عدم استفاده از آفت کش‌های مصنوعی، سموم دفع آفات، کودهای شیمیایی، دستگاه‌های سرماساز، تهویه مطبوع و آشنانه‌ها صرفه جویی و استفاده از آب خاکستری و ایجاد بام سبز در جهت کاهش مصرف انرژی و پدیده جزیره گرمایی

زیست  
محیطی

۲۹۹

گام دوم: کدگذاری محوری؛ کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی بنیادی است. هدف این مرحله، برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل) براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به آسانی انجام دهد. در کدگذاری محوری، اساس فرایند ارتباط دهی بر بسط و گسترش یکی از مقوله هاست - مانند آنچه در پژوهش حاضر به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است؛ یعنی مدیریت سبز اماکن ورزشی.

جدول ۳: پدیده محوری پژوهش

مقوله	مفهوم	نشان
مدیریت سبز اماکن ورزشی	مدیریتی	مدیریتی حقوقی، مالی اقتصادی
	فردی	انسانی ارتباطی، اخلاقی حرفه‌ای، دانشی شناختی
	حرفه‌ای	فنی مهندسی، فناوری تجهیزاتی، زیست محیطی

شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش، عوامل درونی اثرگذار بر پدیده اصلی و راهبردها، به عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۴: شرایط زمینه‌ای منتج از مراحل مدل پارادایمی پژوهش

سطوح	مفاهیم
فردی	آموزش مستمر و پایدار، الزامات اخلاق حرفه‌ای، تعهد و مسئولیت‌های فردی، سلامت و تندرستی، دانش و نگرش فردی، رعایت عدالت اجتماعی، اصلاح الگوی رفتاری و مصرفی، فرهنگ سازی و افزایش ارتباطات، آگاهی بخشی و اطلاع رسانی، مطالبه‌گری، حمایت و پیگیری
پشتیبانی	تأمین بودجه و اعتبارات مالی، مدیریت منابع انسانی، هماهنگی و هم‌افزایی دستگاه‌های اجرایی، فعالیت‌های حمایتی سازمان‌های مردم نهاد و جامعه، حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، مشارکت و استقبال عمومی، کمیت و کیفیت فناوری و تجهیزات، ضوابط و مقررات قانونی
کلان	نظام واحد و جامع اطلاعاتی و ساختاری، سیاست‌های حاکم بر توسعه پایدار، سیاست‌گذاری‌های وزارت ورزش و جوانان و سازمان حفاظت از محیط زیست، توسعه صنایع و تکنولوژی، زیرساخت‌های پایدار شهری، دعوت شرکت‌های خارجی (برون سپاری)، حفاظت و صیانت از منابع طبیعی و ملی، دانش بومی و تولیدات داخلی، تفکر راهبردی و آینده نگری

شرایط مداخله گر: شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. بنابراین، در این قسمت، عواملی کلی که از محیط بیرونی بر راهبردها و پدیده محوری تأثیرگذار هستند، شناسایی شدند.

جدول ۵: شرایط میانجی یا مداخله‌گر پژوهش

مقوله	مفهوم	نشان
	سیاسی، اجتماعی	مدیریتی حقوقی، انسانی ارتباطی
تأثیرگذار و سوق دهنده محیطی	اقتصادی، فنی	مالی اقتصادی، فنی مهندسی، فناوری تجهیزاتی
	فرهنگی، آموزشی	اخلاقی حرفه‌ای، دانشی شناختی، زیست محیطی

راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه و مداخله‌گر هستند. از این رو، در این بخش، راهبردهای مورد نظر برای حل چالش‌های درونی و بیرونی مدیریت سبز اماکن ورزشی در سه سطح خرد، میانی و کلان ارائه شده‌اند.

جدول ۶: سطوح سه گانه راهبردهای منتج از مراحل مدل پارادیمی پژوهش

مفاهیم	سطوح
تدوین منشور اخلاقی، ترویج مسئولیت‌پذیری و نهادینه سازی فرهنگ مدیریت سبز اماکن ورزشی	کلان
فراهم‌سازی آموزش فراگیر و با کیفیت و خلق فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای مدیران اماکن ورزشی	
تقویت فرهنگ و معارف دینی مشارکت و الزامات اخلاقی و حرفه‌ای در حفظ و نگهداری سرمایه‌های ورزش کشور	میانی
ارتقای سطح آگاهی، دانش و بیش لزوم اجرای مدیریت سبز در تمام سطوح و اقشار جامعه	
ارائه الگو جهت آشنایی، شناخت و اعتقاد به اثربخشی مدیریت سبز اماکن در راستای تندرستی و سلامت جامعه	خرد
تبیین و ترویج آثار و فواید مدیریت سبز اماکن ورزشی در توسعه ورزش و فضاهای ورزشی	
ارتقای سطح سواد پایداری و مهارت‌های فنی مدیران اماکن ورزشی	کلان
ترویج رشد مدیریت سبز مداوم، فراگیر و پایدار اماکن جهت رفاه و آسایش جامعه ورزش	
برنامه‌ریزی و تدارک برای بازگشت سرمایه و داشتن اقتصادی سبز و پایدار در اماکن ورزشی	میانی
جلب مشارکت، همکاری و تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) حامی و پشتیبان محیط زیست و مدیریت سبز	
نظارت بر اجرای استانداردها و کیفیت تجهیزات و فناوری‌های کار رفته در اماکن ورزشی	خرد
بازنگری و تدوین قوانین جامع و جدید و استقرار نظام ارزیابی مدیریت سبز اماکن و فضاهای ورزشی	
مدیریت منابع انسانی سبز، سازماندهی صحیح و منطقی با ارائه مشوق‌های انگیزشی مادی و معنوی	کلان
آمایش سرزمین، نیازسنجی مدرن و توسعه عدالت در جانمایی و احداث اماکن ورزشی	
مدیریت هزینه‌های اجرایی (ردیابی هزینه‌ها) و هزینه‌های ساختاری (اجرای ابتکارات)	میانی
مدیریت جامع، هماهنگ و نظام‌مند منابع حیاتی (آب، هوا، خاک و تنوع زیستی) با افزایش جلب مشارکت عمومی	
حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و تولیدات داخلی در طراحی و ساخت تجهیزات اماکن و ورزشی	خرد
ایجاد یک شرکت واحد ناظر بر طراحی و ساخت اماکن ورزشی تمامی دستگاه‌های اجرایی در سطح کشور	
تاسیس پایگاه علمی و نظام جامع اطلاعاتی و ساختاری مدیریت سبز اماکن ورزشی (انتقال دانش)	کلان
ایجاد زیرساخت‌های مقاوم، ارتقای فرآیندهای مدیریت سبز و توجه به پایدار سازی اماکن ورزشی	
گسترش مناسبات خارجی و بهره‌گیری موثر از فرصت‌ها و مشوق‌های بین‌المللی در تسهیل انتقال و توسعه فناوری‌ها و نوآوری‌ها در اماکن ورزشی	میانی
حمایت از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با استفاده از سیاست‌های تشویقی، تسهیلاتی و مالیات سبز	

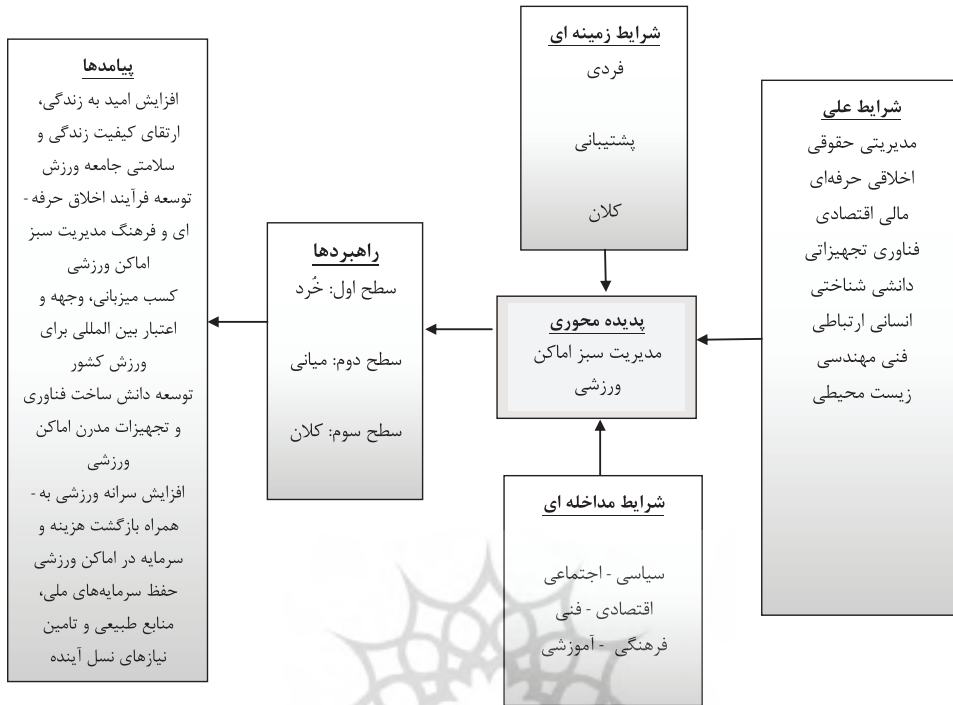
پیامدها: خروجی حاصل از به کارگیری راهبردها هستند. با توجه به شرایط درونی و بیرونی بررسی شده و همچنین، راهبردهای ارائه شده پیش بینی می شود که پیامدهای زیر حاصل شوند. با تدوین راهکارهای مساعدی که در راستای ارتقای مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار انجام شده است، پیامدها در شش کد به شرح ذیل شناسایی شده اند:

جدول ۷: پیامدهای منتج از مراحل مدل پارادیمی پژوهش

پیامد	کد
توسعه فرآیند اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ مدیریت سبز اماکن ورزشی	۱
کسب میزبانی، وجهه و اعتبار بین المللی برای ورزش کشور	۲
افزایش سرانه ورزشی به همراه بازگشت هزینه و سرمایه در اماکن ورزشی	۳
توسعه زیر ساخت‌ها و دانش بومی ساخت فناوری‌ها و تجهیزات مدرن اماکن ورزشی	۴
افزایش امید به زندگی، ارتقای کیفیت زندگی و سلامتی جامعه ورزش	۵
حفظ سرمایه‌های ملی، منابع طبیعی و تامین نیازهای نسل آینده	۶

مدل برخاسته از مقوله‌های پژوهش: در این مرحله جهت تعیین و تأیید نوع رابطه بین مقوله‌های پژوهش، ابعاد به دست آمده در اختیار افراد نخبه و اغلب مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا نوع و جهت رابطه بین ابعاد را مشخص نمایند. با جمع‌بندی روابط تکمیل شده، روابط بین همه ابعاد تعیین گردید. سپس مشخص شد که همه مقوله‌ها با توجه به مفاهیمی که در کنار هم قرار گرفته‌اند، با همدیگر ارتباط دارند و در تعامل اند. در نهایت جهت درک بهتر از مفهوم طراحی الگوی مدیریت سبز اماکن ورزشی با تاکید بر توسعه پایدار، الگوی بصری زیر با توجه به کدها، مفاهیم و مقوله‌ها در قالب شکل ۱ نشان داده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: الگوی داده بنیاد شاخص‌های مدیریت سبز اماکن ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقق اهداف توسعه مدیریت سبز اماکن ورزشی با نهادینه نمودن نگاه خردمندانه و پایدار به فعالیت‌ها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی از جمله توجه به پایداری برنامه‌ریزی در بخش محیط زیست در پرتو مصرف بهینه منابع و حفاظت محیط زیست واقعیت می‌یابد. از این رو، ایجاد بسترهای مناسب جهت ارتقای بهره‌وری، کیفیت، رقابت‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در اماکن ورزشی در کنار شاخص‌های رشد اقتصادی و اجتماعی می‌تواند از طریق استقرار نظام مدیریت سبز در اماکن ورزشی پیاده‌سازی و اجرایی گردد. طبق نتایج به دست آمده در این پژوهش، برای توسعه مدیریت سبز اماکن ورزشی، نخست باید به شرایط علی توجه کرد. در این الگو شرایط علی به عنوان عواملی که به صورت مستقیم بر مدیریت سبز اماکن ورزشی تأثیر می‌گذارند، مشتمل بر ۸ مقوله مفاهیم مدیریتی حقوقی، اخلاق حرفه‌ای، مالی اقتصادی، فناوری تجهیزاتی، دانشی شناختی، انسانی ارتباطی، فنی مهندسی و زیست محیطی بودند که به عنوان مهمترین شاخص‌های پژوهش با تاکید بر توسعه پایدار شناسایی و در قالب سه راهبرد که هر یک از راهبردها در برگزیده چند مقوله‌های مورد بحث و بررسی قرار گرفتند و با نتایج سایر پژوهش‌ها مقایسه شدند.

بنابراین پس از بررسی شرایط علی، کدگذاری داده‌ها و مقوله‌بندی آنها، راهبردهای مدیریت سبز پژوهش

مشخص شدند که اولین راهبرد برای توسعه مدیریت سبز اماکن ورزشی در سطح کشور، راهبرد سطح خرد مبتنی بر سه مفهوم انسانی ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای و دانشی شناختی بود. دستیابی به اهداف مدیریت سبز، بدون ارتباط و همکاری نزدیک ذینفعان، سازمان‌های دولتی و مردم نهاد، مدارس، مشاغل و باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی امکان‌پذیر نخواهد بود. نشر پیام مدیریت سبز و پایدار در بین عموم مردم و ایجاد آگاهی از ضروریات اهداف برنامه‌های مدیریت سبز است؛ یعنی نخست برای رسیدن به وضعیت مطلوب و استقرار مدیریت سبز در اماکن ورزشی باید ارتباطات مناسبی بین مدیران ورزشی با سایر مدیران و مسئولان شهری در جهت صحت‌گذاری و ضرورت در اولویت قرار دادن مباحث مدیریت سبز اماکن و تبیین تعهدات و مسئولیت‌های هر یک از برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران شهری در قبال نیازهای گروه‌های مختلف اجتماعی و استفاده‌کنندگان و همچنین تبلیغ و اطلاع‌رسانی مناسب و شایسته در زمینه پیامدهای مثبت و نقشی که این اماکن در جهت تندرستی و سلامتی جامعه ایفا خواهند نمود داشته باشیم تا از طریق این ارتباطات ضمن آگاهی بخشی و ترویج افکار جمعی بتوان مشارکت همگانی و عمومی جامعه را در استفاده از این اماکن جلب نمود. بدیهی است که با گذشت زمان و ظهور اثرات این پیاده‌سازی در بهبود شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی منبسط این جریان مدیریت سبز تبدیل به یک فرهنگ می‌شود و علاوه بر انجمن‌ها و گروه‌های دوستدار مدیریت سبز به یک مطالبه‌گری عمومی و همگانی مبدل می‌گردد. همچنین باور به تاثیرگذاری فرد فرد افراد جامعه و نقش ساکنان بومی محلی منطقه نیز در سایه همین روابط انسانی بین مدیران، طراحان و سازندگان اماکن ورزشی با استفاده‌کنندگان و نیازهای آنان شکل خواهد گرفت و می‌تواند نقطه عطفی در اجرای مدیریت سبز اماکن ورزشی از همان لحظه ابتدایی تصمیم به طراحی و ساخت اماکن باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های داودی (۱۳۹۹)، دارابی (۱۳۹۷)، حسین‌آبادی (۱۳۹۷)، کاستزیسکا (۲۰۱۷)، رحمانی (۱۳۹۹)، کشاورز (۱۳۹۶)، قربانی (۱۳۹۹) و امیرحسینی (۱۳۹۹) هم‌راستا است. بعد دیگر از راهبرد سطح خرد مفهوم اخلاق حرفه‌ای می‌باشد. یکی از اصول اساسی اخلاق حرفه‌ای در مدیریت اماکن ورزشی به کارگیری و استخدام افراد شایسته، متعهد و با وجدان در تمام مراحل طراحی، ساخت، نظارت، بهره‌برداری و نگهداری اماکن ورزشی می‌باشد، چرا که اماکن ورزشی با صرف هزینه‌های هنگفت ملی به بهره‌برداری می‌رسند و چنانچه در هر مرحله اگر مدیریت کار به درستی و بر اساس معیارهای شایستگی و کارآمدی به دست فردی مدبر و کاردان سپرده نشود- جدای از مغایرت با اصول اخلاق حرفه‌ای- احتمال وارد کردن صدمات جبران‌ناپذیری به آن مکان ورزشی خواهد رفت و نتیجه آن دوری و فاصله گرفتن مردم از اماکن و فعالیت‌های ورزشی می‌باشد. بارها در سطح کشور شاهد گزارشات از این دست بوده‌ایم و قطعاً میزان بهره‌وری در چنین شرایطی کمتر از نرخ استهلاک سالیانه آن مکان ورزشی خواهد بود. بنابراین یکی از شروط مدیریت سبز استخدام و به کارگیری نیروهای انسانی سبز، متخصص و آموزش دیده برای مدیریت اماکن ورزشی است، چرا که وظیفه شناسی و نوع دوستی این مدیران خود منجر به گرایش و تمایل مردم به استفاده از اماکن و فضاهای ورزشی و پیامد آن رونق اماکن و

افزایش سلامتی در سطح اجتماع خواهد شد. الزامات اخلاقی، زیست محیطی و پایداری به اصول اعتقادی در مدیریت اماکن ورزشی حکم می‌کند ضمن به رسمیت شناختن و احترام به حقوق اجتماعی و مدنی افراد جامعه و نسل‌های آتی، زمینه مناسب سازی، توزیع عادلانه و رعایت حق دسترسی عموم مردم جامعه (بانوان، معلولین، نابینایان و...) در استفاده از اماکن ورزشی - به دور از هرگونه تبعیض‌های نژادی، جنسیتی، اقلیتی و مذهبی - فراهم آید و از هرگونه اقدام نمایشی و تبلیغاتی در جهت منافع شخصی، راضی نمودن مدیران بالادستی یا فشار سیاسیون پرهیز گردد، چرا که در اثر چنین رفتارهایی کلنگ احداث پروژه‌ها و طرح‌های ورزشی زیادی در سطح کشور بر زمین خورده، ولی سالیان سال است بنا به دلایل عدیده به صورت زمین خالی یا نیمه کاره به حال خود رها شده و مردم آن منطقه از داشتن حداقل امکانات ورزشی محروم مانده‌اند. لذا داشتن نگرش و بینش انسان محور و سلامت محور با بهره‌گیری از احادیث و آیه‌های شریف قرآن کریم و دین مبین اسلام در حفاظت و صیانت از سرمایه‌های ملی، رفتاری سبز و دوری از اصراف‌گرایی و اقدامات شعاری می‌تواند ضامن کیفیت سلامت، حفظ محیط سبز با رعایت اصول بهداشتی، ایمنی و امنیت اماکن ورزشی باشد. بنابراین یکی از عوامل موثر در مدیریت به ویژه مدیریت سبز، نهادینه نمودن اخلاق زیست محیطی و رسیدن کلیه اقشار جامعه و مدیران به آن است. این نتایج نیز همسو با یافته‌های دارابی (۱۳۹۷)، امید (۱۳۹۷)، دهقان قهفرخی (۱۳۹۹)، دهقان بنادکی (۱۳۹۸)، کاستریسک (۲۰۱۷)، لیندسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، حسن بیگی (۱۳۹۸)، قلعه نویی (۱۳۹۸)، امیر حسینی (۱۳۹۹) و یژیانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) می‌باشد. مفاهیم دانشی شناختی از دیگر راهبردهای سطح اول و خُرد می‌باشد. یکی از نیازهای ضروری در مدیریت سبز اماکن ورزشی، داشتن نگرش زیست محیطی است. نگرش زیست محیطی در مفهوم به معنی مجموعه نسبتاً پایداری از احساسات، باورها و آمادگی‌های رفتاری اشخاص، اندیشه‌ها و گروه‌ها نسبت به محیط زیست می‌باشد. نگرش زیست محیطی در بسیاری موارد تعیین کننده دانش و عملکرد زیست محیطی است. شناخت جامع، درک کامل و پذیرش جنبه‌های مختلف مدیریت سبز تأثیری به مراتب بیشتر از قوانین، بخشنامه‌ها و الزامات پیاده سازی مدیریت سبز دارد، چرا که در صورت عدم پذیرش آن توسط مدیران و مسئولان بی توجهی و عدم حساسیت های لازم نسبت به اجرای آن راد در پی خواهد داشت - در مباحث نوین مدیریتی، مهم‌تر از اقدام و عمل، پیگیری و حصول نتیجه می‌باشد. بنابراین در قدم اول باید نسبت به بروز رسانی دانش و سواد زیست محیطی مدیران، برنامه‌ریزان و تصمیم گیرندگان اماکن ورزشی از طریق آموزش و تدریس مفاهیم مدیریت سبز و پایداری و منافع و مزایای آن و مسئولیتی که آن‌ها در قبال آیندگان و تامین نیازهای آنان خواهند داشت اقدام نمود. یکی از راهکارهای اثرگذار در این زمینه اعزام مدیران اماکن ورزشی به سایر کشورهای پیشرو در این زمینه و بازدید و آشنایی آن‌ها با اماکن سبز و نوین ورزشی می‌باشد، چرا که لمس و درک عینی مسائل بسیار نتیجه بخش‌تر از صرف سخنرانی، تدریس و خواندن مطالبی شفاهی می‌باشد و یادگیری به شیوه تجربی که خود یکی از شیوه‌های یونسکو<sup>۳</sup> برای آموزش پایدار

1. Lindsey  
2. Yixiang  
3. UNESCO



است، حاصل خواهد شد. خود این عمل نیز باعث ایجاد انگیزه و رقابت در بین مدیران اماکن ورزشی جهت اعمال مدیریت سبز خواهد بود. امروزه جامعه جهانی بر آموزش برای دستیابی به توسعه پایدار اجماع نظر دارد و اصل چهارم از اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار<sup>۱</sup> نیز آموزش است. آموزش به عنوان یکی از موثرترین مولفه‌های تاثیرگذار، تحول فکری و فرهنگی، تخصص و کارآمدی و افزایش آگاهی‌های عمومی را به دنبال دارد. به عبارتی، آموزش به طور رسمی، مستمر و منسجم نقش کلیدی و حیاتی در تربیت افراد به صورت بنیادین از سنین پایه به عنوان شهروندانی مسئولیت‌پذیر که بتوانند نسبت به اصول پایداری و مدیریت سبز در جامعه نقش اساسی ایفا نمایند را دارد. در این زمینه می‌توان برای دانش آموزان و دانشجویان تربیت بدنی به ترتیب دروسی با عنوان سرفصل‌های آموزش توسعه پایدار و مدیریت سبز اماکن و فضاهای ورزشی ایجاد نمود تا از همان ابتدا نسبت به افزایش آگاهی و تدریس مفاهیم آن گامی محکم برداشته شود و مدیرانی با نگرش پایداری تربیت گردند. از دیگر اقدامات اساسی می‌توان به حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و برنامه محور پژوهشگران و مولفان صاحب نظر در حیطه مدیریت سبز اماکن ورزشی پرداخت. نتایج این بخش با پژوهش‌های داودی (۱۳۹۹)، قلعه نویی (۱۳۹۸)، رحمانی (۱۳۹۹)، جعفری (۱۳۹۹)، امیرحسینی (۱۳۹۹)، کلیسون (۲۰۱۵) و قربانی (۱۳۹۹) همخوانی دارد. دومین راهبرد برای توسعه مدیریت سبز در اماکن ورزشی در سطح میانی شامل مفاهیم مدیریتی حقوقی و مالی اقتصادی بود. امروزه به دلیل تاثیرگذاری رویدادها بزرگ ورزشی بر ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی، برگزاری رویدادها و ساخت و ساز اماکن ورزشی به عنوان الگویی برای مسائل زیست محیطی و اصول توسعه پایدار هستند. این اقدامات را به وضوح در مفهوم پایداری بازی‌های توکیو ۲۰۲۰ با شعار «با هم بهتر باشید برای مردم و کره زمین»<sup>۲</sup> و میزبان جام جهانی ۲۰۲۲ که بیان کردند «پایداری در قلب آماده سازی قطر ۲۰۲۲ قرار دارد» مشاهده می‌کنیم و با علم به آگاهی از تمامی موارد مذکور و داشتن قوانین ملی و معاهدات بین المللی در این زمینه از قبیل پنجاهم قانون اساسی کشور، دستور کار ۲۱ جنبش المپیک، برنامه محیط زیست ملل متحد<sup>۳</sup> و کمیسیون ورزش و محیط زیست کمیته ملی المپیک، هنوز مراحل طراحی، ساخت و بهره‌برداری از اماکن ورزشی کشور به روش سنتی و غیر پایدار مدیریت می‌شود. در این دوره زمانی و با توجه به استانداردها و معیارهای جهانی برای اماکن ورزشی به جرات می‌توان گفت کمتر مکان ورزشی در سطح کشور پیدا می‌شود که مطابق با این استانداردها و قوانین باشد. بنابراین باید مدیران و مسئولان ورزشی با استفاده و بهر مندی از قوانین حقوقی حاکم و الگوهای موفق در سطح جهان نسبت به احداث اماکن و فضاهای مدرن و توسعه زیرساخت‌های پایدار اقدام و سعی در کسب میزبانی رویدادهای مهم ورزشی نمایند که این خود نیازمند داشتن تفکری راهبردی و آینده نگر، پیگیری مدیران ارشد ورزش کشور (وزیر ورزش و رئیس کمیته ملی المپیک) و حمایت مسئولان رده بالای کشوری می‌باشد. مطالبه‌گری حاکمان دولتی از مدیران اجرایی و عملیاتی در راستای پیاده‌سازی مدیریت سبز و دستیابی به توسعه

1. SDG (Sustainable Development Goals)

2. be better together

3. UNEP

پایدار، همراه با تدوین سیاست‌های توسعه محیط حقوقی و قانونی با ضمانت اجرایی، انسجام سیاسی و همکاری و هم‌افزایی تمامی دستگاه‌های مرتبط در این زمینه از اقدامات ضروری است. یافته‌های این بخش نیز با نتایج قلعه نویی (۱۳۹۸)، جیها<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، کشاورز (۱۳۹۶)، لیندسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، محقق منتظری (۱۳۹۹)، آبسالیاموف<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و قربانی (۱۳۹۹) همخوان است. بعد دیگر از راهبرد سطح میانی، مفاهیم مالی اقتصادی می‌باشد. وجود سه هزار طرح و پروژه ورزشی نیمه‌تمام و رها شده در سطح کشور خود گواه اهمیت و نقش بارز منابع مالی و اعتباری است. نداشتن اعتبارات و عدم تخصیص به موقع منابع مالی و از طرفی تورم اقتصادی، کم‌کاری مجریان پروژه‌ها و عدم نظارت کارفرما همگی دست به دست هم داده تا هر روز شاهد انباشت طرح‌های نیمه‌کاره ورزشی و حتی از بین رفتن عمر مفید آن طرح‌ها باشیم. در چنین شرایطی دولت اقدام به اجرای ماده ۲۷ قانون الحاقی نموده که به موجب آن باید طرح‌های نیمه‌تمام، تکمیل شده و آماده بهره‌برداری در قالب قراردادهای و شرایط مورد تصویب، با حفظ کاربری به بخش غیردولتی واگذار گردد. لذا با تجارب قبلی و مشابهی چون اجرای قانون ماده ۸۸ به نظر نمی‌رسد این قانون نیز بتواند در نهایت به نفع ورزش کشور و توسعه آن بینجامد. اماکن ورزشی خصوصی به صورت طبیعی برای درآمدزایی و سودآوری ساخته می‌شوند. در مقابل، اماکن ورزشی دولتی که با بودجه ملی و از محل درآمدهای عمومی ساخته می‌شوند بیشتر به دنبال برآوردن نیازهای اجتماعی و تندرستی جامعه هستند. نکته اساسی این است که تمامی اماکن ورزشی برای ادامه حیات و ارائه خدمات و سرویس دهی باید درآمدزایی داشته باشند بخش خصوصی هم جدا از بحث درآمد باید سودآوری داشته باشد. اینجاست که نقش مدیریت سبز برای حصول دستیابی به این اهداف و مقابله با موانعی همچون محدودیت منابع و سرمایه و سایر فشارها و محدودیت‌های داخلی و خارجی می‌تواند راهگشا و کارآمد باشد. تعیین معافیت‌های مالیاتی و گمرکی سبز، ارائه تسهیلات مالی و تشویقی سبز، استفاده از اعتبارات بین‌المللی و جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری شرکت‌های معتبر خارجی و بخش خصوصی اهمیتی ویژه دارد، چرا که خصوصی سازی موجب بروز فضای رقابتی، ثبات اقتصادی و ایجاد فضای کارآفرینی و مدیریت سبز در اماکن ورزشی می‌شود. به طور کلی اختصاص و تامین منابع مالی کافی به منظور اجرای درست ابتکارات و نوآوری مربوط به مدیریت سبز بسیار مهم و انجام یک سرمایه‌گذاری اولیه به منظور ایجاد تغییر در سیستم و فرایند حاکم ضرورت دارد. هرگونه قصور در تامین بودجه و منابع کافی در این امر منجر به تباہ شدن ابتکارات، عدم بازگشت سرمایه و تضعیف علاقه و اشتیاق می‌شود. نکته بسیار مهم و حیاتی برای مدیران این است که هزینه‌های اولیه و صرف شده برای پایدار سازی و استقرار مدیریت سبز دیربازده هستند، ولی در درازمدت بسیار به صرفه‌تر و موثرتر و کمتر از هزینه‌های فعلی خواهند بود. این نتایج همسو با یافته‌های کشاورز (۱۳۹۶)، رحمانی (۱۳۹۹)، پوتشاو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) امید (۱۳۹۷)، ستوده نیا (۱۳۹۹)،

1. Jha  
2. Lindsey  
3. Absalyamov  
4. Porteshawver

کلیسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، دهقان قهفرخی (۱۳۹۹)، استینت<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و قربانی (۱۳۹۹) بود. سومین راهبرد در سطح کلان برای توسعه مدیریت سبز در اماکن ورزشی، مفاهیم فنی مهندسی، فناوری تجهیزات و زیست محیطی را شامل می‌شود. تصمیم‌گیری برای اینکه یک مکان تا چه اندازه باید پایدار و سبز باشد، به ارزش‌های مدنظر سازندگان و مسئولان و نیز محدودیت‌های مربوط به زمان و بودجه بستگی دارد. بهتر است در مراحل برنامه‌ریزی و طراحی، تحلیل‌های دقیقی انجام گیرد و اهداف، شاخص‌ها و اولویت‌ها با این نگرش که انسان محور اصلی توسعه پایدار است، در نظر گرفته شوند. قدم اول پس از تصمیم به احداث و تعیین شاخص‌های مورد نظر، جانمایی و مکان‌یابی دقیق و علمی با توزیع مکانی مناسب و اتصال به زیرساخت‌های شهری است. با انجام مطالعات دقیق مهندسی ضمن پیش‌بینی و برآوردهای لازم برای شروع فعالیت می‌توان از پذیرش اجتماعی، حمایت و پشتیبانی محلی نیز در جهت همراهی و همکاری برخوردار بود. با بهره‌گیری از طراحان و مهندسان با شایستگی فنی و تجربه کاری در هنگام مطالعه و اجرای پروژه‌ها (درخواست صلاحیت) و تعیین شاخص و معیار در مناقصات طرح‌های ورزشی در همان ابتدا می‌توان به ساخت مجموعه‌ای پایدار امیدوار بود، چرا که در حال حاضر اماکن ورزشی ساخته شده فاقد ملاک‌ها و معیارهای لازم هستند و در واگذاری پروژه‌ها و تعیین پیمانکاران توجهی به سابقه و عملکرد آنان نمی‌شود. نبود نظارت کافی باعث شده بسیاری از پروژه‌های ورزشی پس از اتمام و تحویل قطعی با مشکلات زیادی روبه‌رو و باعث اتلاف سرمایه‌های ملی شوند- بدون آنکه کسی در این بین پاسخگو باشد. لذا نقش نهادهای نظارتی و دولتی در این بین دوچندان اهمیت پیدا می‌کند. آنها موظف هستند از همان ابتدا با عقد پیمان و قراردادهای محکم تمامی موارد را لحاظ کنند و از بروز قصورات جلوگیری نمایند. توجه به ارزش‌های زیبایی‌شناختی، فرهنگی، معماری، تاریخی، هویتی و احساسی اماکن ورزشی اهمیت زیادی دارد. گاهی اوقات یک ورزشگاه کهنه دارای ارزش و جاذبه زیبایی‌شناختی بالایی است و بخش عمده‌ای از خاطرات مردم و شالوده تاریخی و فرهنگی جامعه را با خود به همراه دارد. در واقع حس نوستالژی در افراد سبب زدودن و تصفیه جنبه‌های ناخوشایند گذشته می‌شود و کاهش استرس و غلبه بر نگرانی‌های زمان حال را به دنبال خواهد داشت. نگرش پایدار ایجاب می‌کند که ساختمان‌ها و ورزشگاه‌های قدیمی حفظ شوند و برنامه جامع نگهداری و تعمیر در آنها پیاده‌سازی گردد. در دنیای کنونی به جهت استفاده حداکثری از فضا، ساخت مجموعه‌های ورزشی چندگانه، کوچک و پایدار با کارایی متفاوت و متنوع در اولویت قرار دارد تا بتوان در مواقع لزوم از آنها در سایر زمینه‌ها استفاده کرد و آنها سهم متعادلی از کاربرد ورزشی و کاربرد غیر ورزشی داشته باشند. در کشور ما نیز در مواقع بحرانی و حساس اولین مکانی که در نظر گرفته خواهد شد، اماکن و مجموعه‌های ورزشی هستند؛ چنان که در مواقع بروز بلایای طبیعی بارها شاهد اسکان مردم در این اماکن و در یک سال اخیر با شیوع بیماری کوید ۱۹ شاهد تبدیل آنها به بیمارستان، نقاهتگاه و محل قرنطینه بوده ایم- عملاً در این مدت هیچ فعالیت دیگری در آنها صورت نگرفت و منجر به خوابیدن سرمایه‌های عظیمی گردید که هزینه‌های زیادی را همزمان تولید می‌نمود. با وجود تجاربی از این دست، هنوز

1. Kellison

2. Stinnett

شاهد ساخت اماکن ورزشی از سوی وزارت ورزش و جوانان با نقشه‌های تیپ و قدیمی و یکسان در سراسر کشور بدون در نظر گرفتن شرایط اقلیمی و استانداردهای فنی رشته‌های ورزشی هستیم. به عنوان نمونه، یکی از این معضلات ساخت اماکن ورزشی با مساحت زمین  $20 * 30$  می باشد، در صورتی که در بسیاری از رشته‌های ورزشی مساحت استاندارد می‌باشد که بتوان در آن‌ها مسابقات رسمی برگزار نمود  $20 * 40$  می باشد. مدیریت سبز اماکن ورزشی حکم می‌کند با دعوت از پیمانکاران و ناظران شرکت‌های عمرانی داخلی و خارجی دارای تخصص و تجربه کاری در ساخت و ساز اماکن ورزشی مدرن و پایدار ضمن وفق دادن طراحی‌ها با چشم‌انداز و هارمونی معماری اماکن با شرایط اقلیمی و سنتی منطقه، اماکنی با استانداردهای فنی، کارایی چند منظوره و متفاوت و طراحی آینده‌نگر (توسعه آتی با افزایش نیازمندی‌ها) ساخت. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های رحمانی (۱۳۹۹)، جعفری (۱۳۹۹)، امیرحسینی (۱۳۹۹)، اشمدیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، قربانی (۱۳۹۹)، کاستریسک<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و باروتیان (۱۳۹۹) هم‌راستاست. مقوله دیگر از راهبرد سوم در سطح کلان، مفاهیم فناوری تجهیزاتی می‌باشد. در دنیای امروز مدیریت یک علم تلقی می‌گردد که متناسب با پیشرفت دانش بشری نیازمند فناوری‌های نوین در این رشته می‌باشد. لازمه مدیریت سبز اماکن بهره‌مندی از دانش، فناوری‌های نوین و پیشرفته، محصولات، مواد و تجهیزات استاندارد با کیفیت و قابل بازیافت همراه با جایگزینی و جبران منابع و تاسیسات پرمصرف، فرسوده و مستهلک با محصولات دوستدار محیط زیست و سبز می‌باشد. حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و تولیدات داخلی در طراحی و ساخت تجهیزات اماکن و ورزشی بسیار حائز اهمیت است به دلیل اینکه دانش منبع اصلی تولید ثروت است و به دنبال آن تولید مطلوب را به همراه دارد. به کارگیری فناوری سبز و تجهیزات با کیفیت بالا در اماکن ورزشی باعث ایجاد سیستم‌های مدیریت نگهداری هوشمند، کاهش اتلاف و هدررفت انرژی و بهره‌گیری مناسب از یک مکان ورزشی برای چندین رشته ورزشی گوناگون و تحقق مدیریت سبز می‌شود. این نتایج نیز با یافته‌های کلیسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، دهقان قهفرخی (۱۳۹۹)، پاپی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، توماس<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، رحمانی (۱۳۹۹) و چانگ هیون<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) همسویی دارد. مولفه نهایی از راهبرد سطح سوم و کلان، مفاهیم زیست محیطی می‌باشد. اماکن ورزشی قابل رؤیت‌ترین بخش هر رویداد یا سازمان ورزشی هستند و به دلیل نقش قابل توجهی که در بالا بردن سلامت جسمی و روانی شهروندان دارند به عنوان یکی از مهم‌ترین کاربری‌ها در سطح شهر مطرح می‌باشند. این اماکن به عنوان جزئی از چرخه محیط زیست می‌توانند تاثیرپذیر و تاثیرگذار بر مسائل زیست محیطی باشند. عدم توجه به مسائل زیست محیطی در مدیریت اماکن ورزشی باعث بروز مشکلات زیادی از قبیل آلودگی‌های زیست محیطی، اتلاف زمین و چشم‌انداز، مصرف زیاد منابع انرژی، افزایش هزینه‌ها و کاهش کارایی در اماکن ورزشی می‌شود.

1. Schmedes  
2. Kostrzewsk  
3. Kellison  
4. popi  
5. Thomas  
6. Changhyun

در نظر گرفتن و پیش بینی مسائل زیست محیطی می‌تواند به برنامه‌ریزان و مدیران اماکن در اجتناب از مشکلات آتی یاری رساند. طراحی مناسب و ساخت اماکن ورزشی با مواد خوب و بادوام، اخذ گواهینامه رهبری طراحی انرژی و زیست محیطی (LEED)<sup>۱</sup>، به کارگیری سیستم‌های کارآمد سبب صرفه‌جویی در مصرف انرژی می‌شود و کاهش هدررفت انرژی را به دنبال خواهد داشت. مصالح ساختمانی، نقش عمده‌ای در صرفه‌جویی انرژی و حفظ محیط دارند. با مصرف انرژی کمتر، آسیب کمتری به طبیعت وارد می‌آید. مدیریت سبز و اصلاح الگوی مصرف، بهره‌گیری از منابع انرژی تجدیدپذیر، توسعه فضای سبز و کاشت درختان بومی، مدیریت مواد زائد و پسماند، مشاوره با متخصصان محیط زیست، ارتقای سطح آگاهی‌های زیست محیطی کارکنان و کاربران و اصلاح سیستم بهداشتی از جمله اقدامات مهم برای رعایت اصول زیست محیطی در اماکن ورزشی هستند. با آنکه مدیریت سبز اماکن با رعایت اصول زیست محیطی اغلب هزینه بیشتری دربر دارد، ولی در درازمدت هزینه نگهداری و استفاده از آن کمتر است و باعث بهبود عملکرد مالی می‌شود و می‌توان با افزایش اطلاعات هزینه‌های زیست محیطی، شیوه‌ای مناسب برای برقراری ارتباط با ذینفعان به دست آورد- این قبیل گزارشات و شفافیت باعث حفظ و تداوم مشروعیت اجتماعی و نگرش مثبت افکار عمومی به اماکن ورزشی می‌شود. ردیابی هزینه‌ها در مدیریت سبز می‌تواند منجر به آگاهی کارکنان و درک هرچه بهتر آنان از فرآیندهای اجرایی و کاهش هزینه‌ها باشد و این ادراک ارائه‌کننده بستری مناسب جهت بهبود محرک‌های هزینه‌ای مانند باز طراحی فرایندها و تجهیزات، توسعه فضای سبز، جایگزینی و بازیافت است که در نهایت کاهش هزینه‌ها را در پی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های فیکری<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، دهقان قهفرخی (۱۳۹۹)، دارابی (۱۳۹۷)، پاپی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، حسین‌آبادی (۱۳۹۷)، بهرامی (۱۳۹۹)، یژیانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) و امیرحسینی (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

می‌توان اذعان داشت که استقرار نظام مدیریت سبز در اماکن ورزشی کشور به طور جدی پیگیری نشده و لزوم اعمال آن و ارائه راهکارهای مدیریتی صحیح در سطح کلان کشور و در سطح خرد در نهادها و ارگان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. از نظر فنی، فقدان دانش مورد نیاز در زمینه‌های بهینه‌سازی مصرف مواد و انرژی به‌ویژه در بخش اجرا و همچنین نبود متخصصان کافی در این زمینه از جمله محدودیت‌های مهم به نظر می‌رسد. همچنین فقدان دید و مسئولیت‌پذیری مدیران پیرامون لزوم حفظ منابع و ذخایر کشور و نیز نداشتن آگاهی‌ها و آموزش‌های ضروری در استقرار نظام مدیریت سبز و پیامدهای آن نقش مهمی در عدم دسترسی به اهداف یاد شده دارند. سایر عوامل نظیر وجود نظام ناعادلانه پرداخت یارانه‌ها، گسترده بودن ساختار دولت، نبود نظارت و کنترل، رعایت نکردن اصول اخلاق حرفه‌ای و لزوم خصوصی‌سازی بخش‌های مختلف از جمله عوامل غیرمستقیمی هستند که در این عدم توفیق نقش مهمی را ایفا می‌نمایند. در نهایت، کنترل و گزارش‌دهی اقدامات و نتایج به دست آمده و تجربیات کسب شده در این راستا و همچنین برقراری ارتباط دقیق بین میراث سخت‌افزاری (اماکن و فضاهای ورزشی) و میراث نرم‌افزاری (حفظ منابع طبیعی، سلامتی جامعه و

1. Leadership in energy & environmental design

2. fekri

3. popi

4. Yixiang

تامین نیازهای نسل آتی) جهت توسعه مدیریت سبز در آینده لازم و ضروری است. از محدودیت‌های مربوط به این پژوهش اینکه در بازه زمانی سال ۱۳۹۹ انجام پذیرفت و برخی محدودیت‌ها هم به نحوی از اختیار پژوهشگر خارج بودند مانند میزان اهتمام و صداقت جامعه آماری در پاسخگویی و همچنین حالات روحی آنها به دلایل مشغله کاری. از نقاط قوت نیز می‌توان به همه جانبه نگر و جامع بودن روش داده بنیاد اشاره کرد که هم شرایط علی و زمینه‌ای (عوامل داخلی) و هم شرایط مداخله‌گر (عوامل خارجی) را به خوبی مشخص کرد و راهبردها از روی آن تدوین شد. از دیگر نقاط قوت این کار، بهره‌گیری از نظرات جامعه آماری متخصص و صاحب نام کشور در حوزه اماکن ورزشی و توسعه پایدار بود که باعث بالابردن غنای علمی پژوهش گردید.

در نهایت پیشنهاد می‌شود که در آینده بررسی تطبیقی مدیریت سبز اماکن ورزشی کشور با سایر کشورها و همچنین ارزیابی میزان استقرار و پیاده‌سازی مدیریت سبز در اماکن ورزشی کشور مورد اهتمام قرار گیرد.



## منابع

- ابراهیمی، عبدالحسین؛ مهدی پور، عبدالرحمن و ازمشاه، طاهره. (۱۳۹۵). «تاثیر زیرساخت‌های ورزشی و ویژگی‌های دموگرافی بر میزان مشارکت ورزشی شهروندان اهوازی با استفاده از مدل چندسطحی (HLM)». مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۵(۱۷)، صص ۸۳-۹۸.
- امید، علیرضا و صفری، سمیه. (۱۳۹۷). «تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مشتری‌گرایی در اماکن ورزشی». دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۸(۱۵)، صص ۸۱-۹۰.
- امیرحسینی، سید احسان؛ گودرزی، صمد؛ کیانی، مجید و عسگری، روح‌الله. (۱۳۹۹). «واکاوی نقش مسائل اجتماعی و فرهنگی در توسعه به کارگیری انرژی سبز در اماکن ورزشی (یک مطالعه آمیخته اکتشافی با روش فراترکیب)». مطالعات مدیریت ورزشی. Doi: 10.22089/smrj.2020.8941.3040.
- باروتیان، مرضیه؛ اتقیا، ناهید؛ کاشف، میرمحمد و حافظی، محمدرضا. (۱۳۹۹). «تاثیر معماری فضاهای ورزشی تحت پوشش شهرداری تهران بر میزان گرایش شهروندان به فعالیت‌های ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۲(۳)، صص ۶۶۵-۶۸۳.
- بهرامی، معصومه و موسوی راد، طاهره. (۱۳۹۹). «مدیریت انرژی در اماکن ورزشی». پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع. ۲(۳)، صص ۸۷-۹۹.
- بوژمهرانی، سارا و رضوی، سید محمد حسین. (۱۳۹۴). «راهکارهای توسعه فرهنگ زیست محیطی در ورزش». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۴(۲۹)، صص ۱۲۹-۱۴۲.
- بهمن پور، هومن و آرتا، فاطمه. (۱۳۹۵). «پایداری از طریق ورزش». کمیته بین‌المللی المپیک و برنامه محیط زیست سازمان ملل متحد
- جعفری، سعید؛ جلالی فراهانی، مجید و خبیری، محمد. (۱۳۹۹). «بررسی موانع طراحی و ساخت اماکن ورزشی سبز از دیدگاه کارشناسان». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۲(۱)، صص ۳۵-۵۶.
- جلالی فراهانی، مجید و علیدوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۴). «مدیریت رویدادهای ورزشی و اردوهای ورزشی». ویرایش سوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- حجی پور، علیرضا و اسدی، حسن. (۱۳۹۶). «تحلیل وضعیت بهداشتی-زیست محیطی اماکن ورزشی و رابطه آن با میزان مشارکت در فعالیت بدنی شهروندان استان‌های خراسان». نشریه مدیریت ورزشی. ۹(۱)، صص ۷۱-۸۳.
- حسین آبادی، بهاره؛ عیدی، حسین و شعبانی مقدم، کیوان. (۱۳۹۷). «تبیین عوامل موثر بر رفتارهای مسئولانه زیست محیطی». نشریه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی. ۴(۱۱)، صص ۶۳-۸۵.
- حسن بیگی، حسین و نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۷(۱)، صص ۸۱-۹۷.
- دارابی، سمیرا و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۷). «تاثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش



- راهبردی خوشنامی بر کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب ایران». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. (۴)۵، صص ۱۰۹-۱۲۳.
- داودی، بابک؛ زارعی، علی و اشرف گنجوی، فریده. (۱۳۹۹). «بررسی بهبود نظام اطلاعاتی سبز در اماکن و سازمان های ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی». مجله مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۰)، صص ۱۹۳-۲۱۶.
- دهقان بنادکی، سید امین؛ خبیری، محمد؛ حسینی، میرابراهیم؛ عبداللهی، سید مجید و قنبری، مهدی. (۱۳۹۸). «رابطه روابط سیاسی و فساد اداری با برون سپاری اماکن ورزشی شهرداری تهران». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. (۱)۶، صص ۶۱-۷۰.
- دهقان قهفرخی، امین؛ پورشریف سورکوهی، بهاره؛ انصاری اردلی، امیر و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۹). «اولویت بندی فناوری های نوین قابل استفاده در اماکن ورزشی با تاکید بر کاهش مصرف انرژی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۴). Doi: 10.22089/smrj.2020.8367.2867
- دهقان قهفرخی، امین؛ شهبازی، رضا و سیف اللهی، عباس. (۱۳۹۹). «گونه شناسی رفتارهای سبز در اماکن ورزشی». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۷(۱)، صص ۷۹-۹۳.
- رحمانی، حسین؛ حامی، محمد و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۹). «تدوین مدل عوامل موثر بر توسعه پایدار سالن های ورزشی خراسان رضوی (رویکرد کیفی)». فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای). ۱۰(۲)، صص ۲۱۵-۲۳۷.
- رضوی، سید محمدحسین؛ حسینی، سید عماد و سلیمانی، معصومه. (۱۳۹۱). «بررسی ابعاد زیبایی شناختی در گرایش مشتریان به اماکن ورزشی». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۸(۱۶)، صص ۱۵-۳۴.
- ستوده نیا کرانی، سلمان؛ احمدی شادمهری، محمدطاهر و رزمی، سید محمدجواد. (۱۳۹۹). «بررسی اثر مالیات سبز بر مصرف انرژی های فسیلی (بنزین، گاز طبیعی و نفت کار) در ایران با استفاده از الگوی تعادل عمومی محاسبه پذیر پویای بازگشتی (RDCGE)». پژوهشنامه اقتصاد کلان. ۱۵(۲۹)، صص ۷۳-۹۷.
- طالب پور، مهدی؛ تجاری، فرشاد؛ جبازی، هادی و طیبی، مصطفی. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه وضعیت زیست محیطی فضاهای ورزشی با میزان مشارکت در فعالیت بدنی». اولین همایش ملی مدیریت و توسعه گردشگری ورزشی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
- قربانی، محمدحسین؛ صفری جعفرلو، حمیدرضا و اسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۹). «توسعه پایدار از طریق ورزش: موانع و راهبردها». مجله مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۰)، صص ۸۳-۱۰۲.
- قلعه نویی، علیرضا؛ فهیم دوین، حسن؛ پیمانی زاد، حسین و اسماعیل زاده، محمدرضا. (۱۳۹۸). «طراحی مدل راهبردی عوامل موثر در پیاده سازی راهبرد بهره وری سبز در ورزش». فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۸(۴۳)، صص ۱۸۷-۲۱۰.



- کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل موثر بر رفتار مدیران در ارزیابی اماکن ورزشی». نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۴(۲)، صص ۲۹-۳۹.
- گودرزی، صمد؛ باقری، قدرت الله و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). «طراحی مدل عوامل مؤثر بر توسعه به کارگیری انرژی تجدیدپذیر در اماکن ورزشی ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳(۱)، صص ۱۶۱-۱۸۱.
- محقق منتظری، معصومه. (۱۳۹۹). «ارزیابی تاثیرات اجتماعی و فرهنگی احداث مراکز ورزشی». نشریه ارزیابی تاثیرات اجتماعی. ۱(۱)، صص ۶۵-۸۷.
- وظیفه دان ملاشاهی، مجتبی؛ منوچهری نژاد، محسن و حاکم زاده، مینا. (۱۳۹۹). «چارچوب مدل ساخت و توسعه اماکن ورزشی با رویکرد طرح های ترکیبی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۹(۵۰)، صص ۶۷-۸۲.

- Abbaspour, M., Karbassi, A.R. & Khadivi, S. (2006). "Implementation of green management concepts in sport complexes". Int. J. Environ. Sci. Technol. 3(3): 213-219.
- Absalyamov, T. (2015) "The Influence of Cultural and Sport Mega-events on Sustainable Development of the City". Procedia-Social and Behavioral Sciences. 88: 197- 201.
- Bahmanpuor, h. Mafi, A. (2006). **Sports and Environment Manual**. Publications of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran:89.
- Changhyun, N., Dong, H. & Lee, YA. (2017). "Factors influencing consumers' purchase intention of green sportswear". Fash Text 4, 2. <https://doi.org/10.1186/s40691-017-0091-3>
- Chen, Y and Chang, C. (2013). "The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity". J Bus Ethics, N 116, p: 107-119.
- Chernoshenko, D. At the camp, Anna; Stubbs, D. (2006). **Sustainable sports management**. Mehri Azadi translation; Publications of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran.
- Cleland, V, Ball, K, Hume, C, Timperio, A, Abby C. (2010). "Individual, social and environmental correlates of physical activity among women living in socioeconomically disadvantaged neighbourhoods". Journal of social science & medicine, 70, pp

2011-2018.

- Fekry, D. A. A., El Zafarany, A. M., & S. A. (2014). **“Develop a flexible method to assess buildings hosting major sports events environmentally through the world”**. HBRC Journal, 10(2), 127-137.
- Gibson F, Lloyd J, Bain S, Hottell D.(2008). **“Green design and sustainability in sport and recreation facilities”**. Smart J.4(2):20–35.
- Gray, K. A.(2005). **Feasibility Study for a proposed Stadium, Sports Complex, and Retail Development**. Published by Mount Eden Borough Council, 265- 289.
- Grhan, P, Stigsdotter, U. (2010). **“The relationship between perceived sensory dimensions of urban green space and stress restoration”**. Journal of landscape and urban planning, No 94, pp 264- 275.
- Jin, L., Zhang, J.J., Pitts, B.G., Connaughton, D., Swisher, M., Holland, S., & Spengler, J.O. (2015). **“Factors associated with an athletic donor's intention to donate to green stadium initiatives of a collegiate athletic program”**. International Journal of Event Management Research, 10(1), (TBC).
- Jha B, Shalwee, Verma S, Chaudhari P. (2016). **“Green Buildings Concept towards Sustainable Urban Development and Panacea for Global Warming”**. Int J Latest Res Eng Technol. 2(1): 35–41.
- Kellison, T. B., Kim, Y. K. (2014). **“Marketing pro-environmental venues in professional sport: Planting seeds of change among existing and prospective consumers”**: Journal of Sport Management, 28(1): 34-48.
- Kostrzewsk, M. (2017). **“Published under license by IOP Publishing Ltd IOP Conference Series”**. Materials Science and Engineering, Volume 245.
- Lindsey, I., & Darby, P. (2019). **“Sport and the Sustainable Development Goals: Where is the policy coherence?”** International Review for the Sociology of Sport. 54(7): 793-812.
- Popi, S. & Brad, H. (2015). **“Raising environmental responsibility and sustainability for sport event: a systematic review”**. International Journal of Event Management Research, 10(1): 1-12.

- Porteshawver, A. (2009). **“Green Sports Facilities: Why Adopting New Green-Building Policies Will Improve the Environment and the Community”**. Marq. Sports L. Rev.20 (1): 241-265.
- Schmedes, S. (2015). **“SUSTAINABLE DESIGN OF SPORTS STADIUMS Case study analysis of stadiums for the Olympic Games 2000 in Sydney, 2004 in Athens and 2008 in Beijing”**. Thesis for the degree Doctor of Philosophy. Welsh School of Architecture, Cardiff University King Edward VII Avenue, Cardiff CF10 3NB Wales, United Kingdom.
- Schulenkorf, N. (2012). **“Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects”**. Sport management review, 15(1): 1-12.
- Shabani moghaddam, K. Hossein Abadi Bahare, Eydi, H. (2018). **Investigating Environmental Responsibilities Involved in Sport Organizations**. International J of Sports Science, 8(4): 109-117.
- Spaaij, R. (2018). **“Participatory research in sport-for development: Complexities, experiences and (missed) opportunities”**. Sport Management Review, 21(1): 25–37.
- Stinnett B, Gibson F. (2016). **“Sustainability and Recreational Sports Facilities: An Exploratory Study regarding Levels of Institutional Adoption”**. Recreational Sports Journal, 40(1):92-104.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). **Basics of qualitative research**. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication.
- Thomas, J., Grant, Jr. (2014). **“Green Monsters: Examining the Environmental Impact of Sports Stadiums”**. Villanova Environmental Law Journal, 149-176.
- Xue, Charlie QL, ding, Guanghui. Chang, wei. Wan,yan. (2019). **“Architecture of “Stadium diplomacy”-China-aid sport buildings in Africa”**. Habitat International, 90, 101985.
- Yixiang, Zh. Xiao. G, Z. (2019) **“User continuance of a green behavior mobile application in China: An empirical study of Ant Forest”**. Journal of Cleaner Production, 42 (1): 1-8.