

## Identification and Elucidation of Key Factors Affecting the Selection of Sports Facility Managers within the Framework of Management System Principles

**Saeid Ganji** 

Department of Physical Education, Isl.C.,  
Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

**Mohammad Hami\*** 

Department of Sport Management, Sar.C.,  
Islamic Azad University, Sari, Iran.

**Saeid Ghorbani** 

Department of Physical Education, Isl.C.,  
Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

**Zahra Chaharbaghi** 

Department of Physical Education, Isl.C.,  
Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

### Abstract

This study aims to identify and explain the key factors affecting the selection of sports facility managers within the framework of the country's governance principles and development foundations. This research is applied in purpose and qualitative-exploratory in nature. The statistical population included prominent experts in sports management, senior policymakers, and governance specialists. Using purposive sampling and the snowball strategy, 14 participants were selected. Data collection was conducted through semi-structured interviews until theoretical saturation was reached. Data analysis was performed using a thematic analysis approach across three stages: open, axial, and selective coding, utilizing MAXQDA 2024 software. The reliability of the results was confirmed using Cohen's Kappa coefficient (0/82). The analysis results revealed that the main selection challenges are categorized into six main categories: weakness in selection structures, unprofessional considerations, lack of value competencies, inadequacy in specialized evaluation, legal limitations, and organizational cultural barriers. Furthermore, the key factors affecting the selection of managers were identified in 11 main categories: strategic competence, technical expertise,

\* Corresponding Author: mohammadhami@iau.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

communication skills, resource management, transformational leadership, systems thinking, decision-making capability, innovation and creativity, sports entrepreneurship, emotional intelligence, and crisis management. The Shannon matrix results indicated that "strategic competence" and "technical expertise" hold the highest priority among the influencing factors. The findings indicate a significant gap between the scientific criteria required for managing modern sports facilities and the realities of the current selection process. To achieve sustainable development in sports, it is essential to shift from discretionary and political approaches towards establishing a localized and competency-based model where strategic, technical, and value competencies are simultaneously assessed.

### Introduction

The management of sports facilities has a profound impact on the overall efficiency and effectiveness of sports organizations. Effective facility management is essential for ensuring athlete satisfaction, optimizing resource utilization, and fostering a supportive environment for sports development. However, the selection of facility managers in many contexts often encounters significant challenges, resulting in a reliance on subjective criteria rather than evidence-based competencies. This study seeks to investigate the key factors that affect the selection of sports facility managers within the management principles of the Islamic Republic of Iran.

The research underscores the necessity of adopting a systematic and competency-based approach to managerial appointments, which aligns with both organizational goals and the evolving demands of the sports sector. Previous literature has identified various competencies that contribute to managerial success, including strategic thinking, technical knowledge, leadership skills, and emotional intelligence (Northouse, 2021). This study expands upon these findings by examining contextual challenges and barriers that hinder effective selection processes and proposing actionable solutions for improvement.

Through expert interviews, this research aims to provide insights into the complexities of managerial selection in sports facilities. By identifying both the challenges faced and the critical competencies required, this study contributes to a deeper understanding of how to enhance the quality of managerial selections in the Sports Management discourse.

### Methods and Material

This study employed a qualitative-exploratory design to gain comprehensive insights into the factors influencing the selection of sports facility managers. The research targeted experts in the fields of sports management and relevant executive experience, identifying a statistical population that consisted of professionals deeply engaged in sports administration. A purposive sampling strategy was employed alongside snowball sampling to ensure the inclusion of knowledgeable participants.

Data were collected through semi-structured interviews, which provided flexibility in exploring participants' perspectives while maintaining a focus on the central research questions. The interviews continued until theoretical saturation was reached, ensuring that the data captured the breadth of opinions and experiences among the participants.

The data analysis was conducted using thematic analysis, employing open, axial, and selective coding techniques. Thematic analysis allowed for the identification of recurring themes and categories within the data, facilitated by the MAXQDA software. To ensure the reliability of the findings, the inter-coder agreement was assessed using Cohen's Kappa, which yielded a coefficient of 0.82, indicating a high level of consensus among coders (Hsieh & Shannon, 2005).

### Results and Discussion

The analysis revealed six primary challenges affecting the selection of sports facility managers. These challenges were categorized as follows:

**Table 1** *Frequency Distribution of Challenges Affecting the Selection of Sports Facility Managers*

| Challenges                        | Frequency % |
|-----------------------------------|-------------|
| Weakness in selection structures  | 19.3        |
| Non-professional considerations   | 19.3        |
| Organizational cultural barriers  | 18.7        |
| Inadequate specialized evaluation | 17.5        |
| Legal limitations                 | 14.5        |
| Lack of value-based competencies  | 10.5        |

The findings indicated that the most prominent challenges were weaknesses in selection structures, which often resulted from administrative inefficiencies and outdated practices. Non-professional considerations, such as favoritism and informal connections, were also highlighted as significant obstacles undermining meritocratic selection processes. Further, organizational cultural barriers were noted to affect the perception of candidates and the criteria used in evaluations.

In addition to challenges, eleven key competencies emerged as critical for effective managerial selection. These included:

- 1- Strategic Competence: The ability to formulate and implement strategies aligning with broader organizational goals.
- 2- Technical Expertise: Knowledge of sports management practices and facility operations.
- 3- Communication Skills: Proficiency in conveying information and engaging with various stakeholders.
- 4- Resource Management: Effectiveness in utilizing financial and physical resources efficiently.
- 5- Transformational Leadership: Capability to inspire and motivate teams towards shared objectives.
- 6- Systems Thinking: Understanding the interrelationships and dynamics within the sports environment.
- 7- Decision-Making: Ability to make informed choices rapidly.
- 8- Innovation and Creativity: Capacity to generate new ideas and solutions.
- 9- Sports Entrepreneurship: Knowledge of the business aspects of sports management.
- 10- Emotional Intelligence: Skills in understanding and managing emotions to improve interpersonal relationships.
- 11- Crisis Management: Preparedness to navigate challenges during critical situations.

The study concluded that strategic competence and technical expertise are paramount in the selection process, indicating a need for facility managers not only to possess technical skills but also to

demonstrate strategic foresight. Moreover, the gap between theoretical knowledge and practical application within the current selection protocols suggests the necessity for a localized competency-based model that might improve the situation and ensure the merit-based selection of effective managers in sports facilities.

### Conclusion

This study sought to identify and explain the factors influencing the selection of sports facility managers within the framework of the management system principles in Iran. By investigating the challenges and key competencies required for effective managerial selection, the research revealed significant structural and cultural barriers to meritocracy in the appointment process. Findings underscore the urgency of reforming selection structures and embracing a competency-based approach that aligns with best practices in sports management.

Future research is recommended to explore the implementation of competency-based models in diverse contexts and to assess their impact on overall sports facility management effectiveness. By recognizing the critical role of informed selection processes, sports organizations can enhance their operational performance, contribute to athlete development, and ultimately elevate the quality of service delivery in the sports sector.

### Acknowledgments

The authors express their gratitude to the participants who shared their insights and expertise, enabling this study to contribute valuable knowledge to the field of sports management. Acknowledgment is also given to academic institutions and professionals who provided useful resources and support throughout the research.

**Keywords:** Sports Facility Management, Manager Selection, Strategic Competence, Governance System, National Development.

**Keywords:** Sports Facility Management, Manager Selection, Strategic Competence, Governance System, National Development.

آماده انتشار

## شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

سعید گنجی 

گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

محمد حامی \*

گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

سعید قربانی 

گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

زهرا چهارباغی 

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت و مبانی توسعه و پیشرفت کشور انجام شد.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی و اکتشافی است. جامعه آماری شامل خبرگان برجسته حوزه مدیریت ورزشی، سیاست‌گذاران ارشد و متخصصان اصول حکمرانی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و استراتژی گلوله برفی، ۱۴ نفر انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل موضوع و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. پایایی نتایج با استفاده از ضریب کاپای کوهن (۰/۸۲) تأیید گردید.

نتایج تحلیل نشان داد که چالش‌های اصلی گزینش در ۶ مقوله اصلی شامل ضعف در ساختارهای گزینش، ملاحظات غیرحرفه‌ای، کمبود شایستگی‌های ارزشی، نارسایی در ارزیابی تخصصی، محدودیت‌های قانونی و موانع فرهنگی سازمانی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین، عوامل کلیدی مؤثر بر انتخاب مدیران در ۱۱ مقوله اصلی شامل شایستگی استراتژیک، تخصص فنی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، رهبری تحول‌آفرین، تفکر سیستمی، قابلیت تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، کارآفرینی ورزشی، هوش هیجانی و مدیریت بحران شناسایی شدند. نتایج ماتریس شون نشان داد که «شایستگی استراتژیک» و «تخصص فنی» بالاترین اولویت را در میان عوامل مؤثر دارند.

یافته‌های پژوهش بیانگر وجود شکاف معنادار بین معیارهای علمی مورد نیاز برای مدیریت اماکن ورزشی مدرن و واقعیت‌های فرآیند گزینش فعلی است. برای تحقق اهداف توسعه پایدار در ورزش، ضروری است که از رویکردهای سلیقه‌ای و سیاسی به سمت استقرار یک مدل بومی و شایستگی محور حرکت شود که در آن شایستگی‌های استراتژیک، تخصصی و ارزشی به صورت توأمان مورد سنجش قرار گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت اماکن ورزشی، گزینش مدیران، شایستگی استراتژیک، نظام مدیریت، توسعه ملی.

آماده انتشار

## مقدمه

ورزش در معنای ابداع و گسترده آن، فراتر از یک فعالیت بدنی صرف، به عنوان یک پدیده اجتماعی-سیاسی پیچیده شناخته می‌شود که نقشی بنیادین در ساختارهای قدرت، انسجام ملی و توسعه پایدار ایفا می‌کند (جدی و همکاران، ۲۰۲۵). در عصر حاضر، اهمیت راهبردی ورزش از منظر حکمرانی و توسعه ملی، فراتر از موفقیت‌های پرچم‌دار و مدال‌آوری قرار گرفته و به عنوان ابزاری کارآمد برای سرمایه‌گذاری اجتماعی، ارتقای سلامت عمومی و تقویت هویت جمعی مطرح است (ماندنی و ساعی، ۲۰۲۵). ادبیات نظری توسعه نشان می‌دهد که ملت‌سازی و رشد اجتماعی در جوامع در حال توسعه، نیازمند ابزارهایی است که بتوانند بدون درگیری با تنوع‌های قومی و فرهنگی، حس تعلق و همبستگی ملی را ایجاد کنند (اسماعیلی و همکاران، ۲۰۱۴). در این میان، ورزش به دلیل ماهیت فراگیر و زبان مشترک جهانی خود، ظرفیت بالایی برای پر کردن شکاف‌های اجتماعی و تسهیل انسجام اجتماعی دارد. پژوهش‌های اخیر در حوزه مطالعات توسعه تأکید دارند که نهادهای ورزشی می‌توانند با تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی، بستری لازم برای مشارکت مدنی و رشد اقتصادی را فراهم آورند (ایسترلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، تحقق این پتانسیل عظیم، منوط به وجود ساختارهای مدیریتی کارآمد و رهبرانی شایسته است که بتوانند با درک عمیق از اصول توسعه ملی، این نهادها را به سمت اهداف کلان هدایت کنند. در واقع، ورزش به عنوان یک زیرسیستم اجتماعی، نمی‌تواند در انزوای عمل کند و اثربخشی آن مستقیماً به کیفیت حکمرانی و شایستگی مدیرانی وابسته است که بر سکان هدایت آن تسلط دارند (داولینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، بررسی جایگاه مدیریت ورزشی در چارچوب توسعه و پیشرفت کشور، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای پاسخگویی به چالش‌های پیچیده قرن بیست و یکم است.

در سطح ادبیات علمی بین‌المللی، رویکرد به مدیریت اماکن ورزشی طی دو دهه اخیر دگرگونی بنیادینی را تجربه کرده است. گذار از رویکردهای سنتی و صرفاً عملیاتی به رویکردهای استراتژیک و مبتنی بر شایستگی، محوریت اصلی پژوهش‌های اخیر را تشکیل می‌دهد (سلیمی و همکاران، ۲۰۲۵). محققان بر این باورند که مدیریت اماکن ورزشی، تنها نظارت بر نگهداری فیزیکی فضاها نیست، بلکه نیازمند درک پیچیده‌های مدیریت منابع،

<sup>1</sup> Easterly

<sup>2</sup> Dowling

ریسک و پایداری است. شوارتز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در مدل جامع خود، مدیریت عملیات اماکن ورزشی را یک اکوسیستم پویا می‌دانند که در آن تصمیمات مدیریتی باید بر مبنای تخصص فنی، مهارت‌های ارتباطی و بینش استراتژیک باشد. یافته‌های پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که مدیران موفق در این حوزه، کسانی هستند که می‌توانند بین اهداف اقتصادی و اجتماعی تعادل برقرار کنند و با بهره‌گیری از ابزارهای مدرن مدیریت، بهره‌وری سازمان را ارتقا دهند (بشیری منش و دهقانی، ۲۰۲۱؛ لانگستون و لاگ-کریستنسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). به‌عنوان مثال، فارمر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در مطالعات کلاسیک خود بر اهمیت حیاتی مدیریت ریسک در تضمین ایمنی و پایداری عملیات تأکید کرده‌اند. همچنین، در سال‌های اخیر توجه به ابعاد پایداری زیست‌محیطی و تأثیر آن بر مدیریت اماکن ورزشی به شدت افزایش یافته است، به‌طوری که پتروسیلو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان داده‌اند که مدیریت پایدار تسهیلات می‌تواند به حفظ تنوع زیستی و بهبود کیفیت زندگی در محیط‌های شهری کمک کند. این ادبیات غنی نشان می‌دهد که در سطح جهانی، معیارهای انتخاب مدیران ورزشی از معیارهای عام مدیریتی فاصله گرفته و به سمت مدل‌های بومی و تخصصی حرکت کرده است که بر شایستگی‌های محوری، مهارت‌های استراتژیک و توانایی انطباق با تغییرات محیطی تمرکز دارند (گایدوتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ شوارتز و همکاران، ۲۰۱۰؛ بشیری منش و دهقانی، ۲۰۲۱).

در سطح ملی و بومی، اگرچه ورزش همواره به‌عنوان یکی از اولویت‌های توسعه‌ای در اسناد بالادستی کشور مورد تأکید قرار گرفته است، اما وضعیت موجود مدیریت اماکن ورزشی با چالش‌های جدی مواجه است. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود استعدادها و زیرساخت‌های فراوان، بهره‌وری اماکن ورزشی در ایران مطلوب نیست و این مسئله ریشه در ناکارآمدی فرآیندهای گزینش و انتصاب مدیران دارد. قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود به طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان پرداخته و تأکید می‌کنند که فقدان معیارهای علمی و استاندارد در انتصاب مدیران، منجر به بروز ناکارآمدی‌های ساختاری شده است. همچنین، سلطانی و همکاران (۲۰۲۰) در طراحی مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی

<sup>1</sup> Schwarz

<sup>2</sup> Langston & Lauge-Kristensen

<sup>3</sup> Farmer

<sup>4</sup> Petrosillo

<sup>5</sup> Guidotti

نشان داده‌اند که معیارهای فعلی غالباً بر ملاحظات غیر حرفه‌ای استوار هستند و با اصول توسعه ملی همخوانی ندارند. در بستر فرهنگی و اجتماعی ایران، ورزش نقشی مهم در هویت بخشی ملی ایفا می‌کند (فرحی، ۲۰۰۵)، اما ساختارهای مدیریتی فعلی نتوانسته‌اند به‌طور کامل از این پتانسیل برای ملت‌سازی استفاده کنند. چالش اصلی در ایران، فاصله معنادار بین نظریه‌های پیشرفته مدیریت ورزشی و کاربرد آن‌ها در فرآیندهای واقعی انتصاب است؛ به‌طوری‌که اغلب انتصاب‌ها بر اساس تجربیات کلی مدیریتی یا ملاحظات سیاسی صورت می‌گیرد و از تخصص‌های مورد نیاز در مدیریت اماکن ورزشی مدرن غفلت می‌شود (کارگر و همکاران، ۲۰۱۳). این وضعیت باعث شده تا سرمایه‌گذاری‌های کلان در زیرساخت‌های ورزشی، بازدهی مورد انتظار را در توسعه اجتماعی و اقتصادی نداشته باشند.

نقد تحلیلی ادبیات موجود، چه در سطح بین‌المللی و چه در سطح ملی، بیانگر وجود خلأهای مفهومی و روش‌شناختی قابل توجهی است. اگرچه پژوهش‌های خارجی به‌خوبی بر اهمیت شایستگی‌های مدیریتی و استراتژیک در اماکن ورزشی تأکید کرده‌اند (ویناند<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ نارین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، اما این یافته‌ها غالباً در بستر جوامع غربی و با فرض‌های خاصی در مورد ساختارهای نهادی و فرهنگ سازمانی شکل گرفته‌اند. انتقال مستقیم این مدل‌ها به بستر فرهنگی و اجتماعی ایران، بدون بازطراحی و بومی‌سازی، با محدودیت‌های جدی مواجه است. از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی اگرچه به شناسایی چالش‌ها و ارائه برخی مدل‌های شایستگی پرداخته‌اند، اما اغلب در سطح تئوری باقی مانده و از پیوند دادن مستقیم معیارهای گزینش مدیران با «اصول و مبانی توسعه و پیشرفت کشور» ناتوان بوده‌اند (کارگر و همکاران، ۲۰۱۳؛ نادری نسب و همکاران، ۲۰۲۵). بسیاری از مطالعات به‌صورت پراکنده به ابعاد مختلف مدیریت پرداخته‌اند (اکرامی و همکاران، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۲؛ سلیمی و تقوی، ۲۰۲۶)، اما واکاوی ادبیات موضوع نشان‌دهنده وجود حداقل دو گپ پژوهشی بنیادین است؛ نخست، خلأ یک چارچوب جامع و سیستماتیک که فرآیندهای گزینش، انتخاب و انتصاب را به عنوان یک چرخه یکپارچه و هم‌راستا با مأموریت‌های کلان توسعه ملی تبیین نماید، به‌شدت احساس می‌شود؛ دوم، تناقضات موجود در نتایج پژوهش‌های پیشین پیرامون اولویت‌بندی شایستگی‌ها (تقابل مهارت‌های فنی در برابر مهارت‌های نرم و سیاسی) حاکی از ضرورت انجام تحلیل‌های عمیق‌تر و زمینه-محور

<sup>1</sup> Winand

<sup>2</sup> Naraine

است تا بتوان تضادهای موجود در این حوزه را در بسترهای فرهنگی و سازمانی بومی حل و فصل نمود.

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، شکاف تحقیقاتی اصلی پژوهش حاضر در فقدان یک الگوی بومی و کاربردی برای تعیین و تبیین معیارها و شاخص‌های گزینش، انتخاب و انتصاب مدیران اماکن ورزشی نهفته است که صراحتاً بر اصول و مبانی توسعه و پیشرفت کشور استوار باشد. در حالی که ادبیات جهانی بر اهمیت حکمرانی خوب و شایستگی‌های استراتژیک تأکید دارد و ادبیات داخلی بر ضرورت اصلاح فرآیندهای انتصاب، هیچ‌کدام به‌طور مشخص به این پرسش پاسخ نداده‌اند که «مدیران اماکن ورزشی ایران باید بر اساس کدام شاخص‌های دقیق انتخاب شوند تا بتوانند به اهداف توسعه و پیشرفت کشور کمک کنند؟».

مسئله اصلی این پژوهش آن است که با وجود تأکید اسناد بالادستی بر نقش ورزش در توسعه و پیشرفت کشور و اهمیت حیاتی مدیریت اماکن ورزشی در ارائه خدمات ورزشی، هنوز نظامی علمی و استاندارد برای گزینش، انتخاب و انتصاب مدیران این اماکن تدوین نشده است که مبتنی بر اصول و مبانی توسعه و پیشرفت کشور باشد.

## روش

این پژوهش در بستر اصول پست‌مدرنیسم و با رویکردی تفسیرگرانه استوار شده است تا بتواند پیچیدگی‌های نهادی و فرهنگی حاکم بر فرآیند گزینش مدیران را درک نماید. مشارکت‌کنندگان این مطالعه، هسته نخبگانی جامعه آماری را تشکیل می‌دادند که شامل خبرگان برجسته حوزه مدیریت ورزشی، سیاست‌گذاران ارشد و متخصصان اصول حکمرانی در نظام مدیریت بودند. هدف اصلی، گردآوری داده‌های عمیق و لایه‌لایه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود تا بتوان عوامل کلیدی و مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی را در چارچوب اصول و مبانی توسعه و پیشرفت کشور شناسایی و تبیین نمود. جهت دستیابی به اعتبار علمی و غنای داده‌ها، از ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و استراتژی گلوله برفی بهره گرفته شد تا دسترسی به دانش ضمنی و تجربیات راهبردی افراد صاحب‌نظر و ذینفعان کلیدی در این اکوسیستم مدیریت فراهم گردد.

در بخش کیفی، فرآیند تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد «تحلیل موضوعی»<sup>۱</sup> و بر مبنای مدل نظام‌مند اشتراوس و کوربین صورت پذیرفت. این فرآیند در سه مرحله متوالی و هم‌افزا اجرا شد: ابتدا در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه و برچسب‌های مفهومی از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید؛ سپس در کدگذاری محوری، این مفاهیم بر اساس شباهت‌های معنایی در مقوله‌های فرعی دسته‌بندی و روابط بین آن‌ها تبیین شد؛ و در نهایت در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی حول یک هسته مرکزی ادغام شدند تا نظریه نهایی تبیین گردد. این فرآیند نظام‌مند با استفاده از نرم‌افزار تخصصی مکس کیودا<sup>۲</sup> ویرایش ۲۰۲۴ اجرا شد.

به منظور اولویت‌بندی دقیق عوامل استخراج‌شده از تحلیل کیفی، از تکنیک آنتروپی شانون<sup>۳</sup> استفاده شد. فرآیند محاسبه در چهار مرحله انجام پذیرفت: نخست، ماتریس تصمیم‌گیری بر اساس فراوانی تکرار کدهای استخراج‌شده در مصاحبه‌ها تشکیل شد. در مرحله دوم، با استفاده از نرمال‌سازی داده‌ها ( $P_{ij}$ )، سهم هر کد از کل فضای معنایی محاسبه گردید. در مرحله سوم، مقدار آنتروپی ( $E_j$ ) برای هر عامل با استفاده از فرمول زیر تعیین شد.

$$E_j = -k \sum P_{ij} \ln (P_{ij})$$

در نهایت، با محاسبه «درجه انحراف» ( $d_j = 1 - E_j$ ) و نرمال‌سازی آن، وزن نهایی ( $W_j$ ) هر عامل استخراج گردید. روش گردآوری اطلاعات مبتنی بر تکنیک مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته طراحی شد. بدین منظور، پس از غربالگری اولیه و شناسایی پانل شرکت‌کنندگان توسط گروه کانونی، جلسات متعددی به صورت ترکیبی (حضور و آنلاین) با اساتید برجسته دانشگاهی و مدیران تجربی حوزه مدیریت ورزشی برگزار شد. سؤالات مصاحبه با دقت بر اساس اهداف و سؤالات محوری پژوهش تدوین و مطرح شدند. فرآیند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت؛ جایی که داده‌های جدید تکراری بودند و اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دادند. استاندارد علمی پیشنهادی توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) بیانگر آن است که برای تحقیقات کیفی، دامنه‌ای بین ۱۲ تا ۲۵ مصاحبه مناسب است. در این پژوهش، در مصاحبه دوازدهم اشباع نظری حاصل گردید و جهت اطمینان بیشتر و تکمیل یافته‌ها، دو مصاحبه دیگر انجام پذیرفت که در نهایت منجر به جمع‌آوری ۱۴ مصاحبه با کیفیت بالا شد. تمامی مضامین متنی حاصل از مصاحبه‌ها

<sup>1</sup> Thematic Analysis

<sup>2</sup> MAXQDA

<sup>3</sup> Shannon Entropy

پایاده سازی شدند و وارد نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۴ گردیدند تا مراحل کد گذاری و تحلیل محتوا بر روی آن ها اعمال شود.

جهت تأیید پایایی و قابلیت اعتماد نتایج، از روش ارزیابی توافقی بین کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، چهار مصاحبه (شماره های ۳، ۶، ۱۰ و ۱۴) توسط دو کدگذار متخصص مستقل در دو بازه زمانی یک ماهه کد گذاری شدند. واحد تحلیل و واحد مورد توافقی<sup>۱</sup> در این پژوهش، «قطعه متن»<sup>۲</sup> در نظر گرفته شد؛ بدین معنا که هر دو کدگذار می بایست بر سر انتساب یک کد مشخص به یک قطعه متن معین به توافق می رسیدند.

$$K = \frac{(P_a - P_c)}{Total\ Cods - P_c}$$

جدول ۱. محاسبه ضریب پایایی کاپا کدهای استخراج شده و شاخص های اکتشاف شده

| مصحح شونده گان | تعداد کل کدها | توافق کدها (Pa) | تعداد عدم توافقات (Pc) | ضریب کاپا کوهن |
|----------------|---------------|-----------------|------------------------|----------------|
| مصاحبه سوم     | ۹۲            | ۸۵              | ۷                      | ۰/۹۲           |
| مصاحبه ششم     | ۵۵            | ۴۹              | ۶                      | ۰/۸۹           |
| مصاحبه دهم     | ۵۳            | ۴۶              | ۷                      | ۰/۸۶           |
| مصاحبه چهاردهم | ۴۴            | ۳۸              | ۶                      | ۰/۸۶           |
| مجموع          | ۲۴۴           | ۲۱۸             | ۲۶                     | ۰/۸۲           |

با توجه به محاسبات، ضریب کاپای کوهن در این پژوهش به طور میانگین برابر با ۰/۸۷ محاسبه شد. از آنجا که مقادیر بالاتر از ۰/۶۱ نشان دهنده توافق قابل قبول و مقادیر بالای ۰/۸۰ نشان دهنده توافق عالی<sup>۳</sup> است، این شاخص گواهی بر دقت، سازگاری و قابلیت بازتولید<sup>۴</sup> فرآیند کد گذاری در شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی است.

## یافته ها

نتایج توصیفی و ویژگی های جمعیت شناختی تحقیق به شرح جدول ۱ می باشد.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی اعضاء مشارکت کننده تحقیق

<sup>1</sup> Unit of Analysis

<sup>2</sup> Text Segment

<sup>3</sup> Almost Perfect

<sup>4</sup> Reproducibility

| ردیف | پست / مرتبه                      | سابقه (سال) | تحصیلات                           |
|------|----------------------------------|-------------|-----------------------------------|
| P1   | معاون توسعه ورزش قهرمانی         | ۲۵          | دکتری مدیریت ورزشی                |
| P2   | مدیرکل ورزش و جوانان استان       | ۱۸          | دکتری تربیت بدنی                  |
| P3   | رئیس فدراسیون (سابق)             | ۲۲          | دکتری علوم سیاسی                  |
| P4   | عضو هیئت علمی دانشگاه            | ۱۵          | دکتری مدیریت دولتی                |
| P5   | مدیرعامل مجتمع ورزشی ملی         | ۲۰          | کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی       |
| P6   | مدیر استادیوم بزرگ               | ۱۲          | کارشناسی ارشد مهندسی ورزشی        |
| P7   | معاون پارلمانی وزارت ورزش        | ۲۸          | دکتری حقوق عمومی                  |
| P8   | سرپرست اداره منابع انسانی        | ۱۴          | کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی |
| P9   | نایب رئیس فدراسیون               | ۱۶          | دکتری فیزیولوژی ورزشی             |
| P10  | مدیر سالن های چندمنظوره          | ۱۰          | کارشناسی تربیت بدنی               |
| P11  | استاد دانشگاه و مشاور وزیر       | ۳۰          | دکتری فلسفه و اندیشه اسلامی       |
| P12  | مدیر دفتر امور مجلس و استان ها   | ۱۹          | دکتری مدیریت دولتی                |
| P13  | رئیس هیئت ورزشی استان            | ۲۱          | کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی        |
| P14  | کارشناس ارشد توسعه و برنامه ریزی | ۸           | کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی    |

پس از آنکه فرآیند تحلیل موضوعه با موفقیت منجر به شناسایی و استخراج مفاهیم بنیادین و مقولات محوری در راستای هدف پژوهش یعنی «شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت» گردید، نتایج حاصل از تحلیل محتوای تماتیک مصاحبه های خبرگان نشان داد که در مجموع ۲۳۰ گزاره اولیه استخراج شده است که مجموع فراوانی این گزاره ها به ۶۴۱ مورد می رسد.

جدول ۳. گزاره های اولیه و مقولات چالش های اصلی انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب

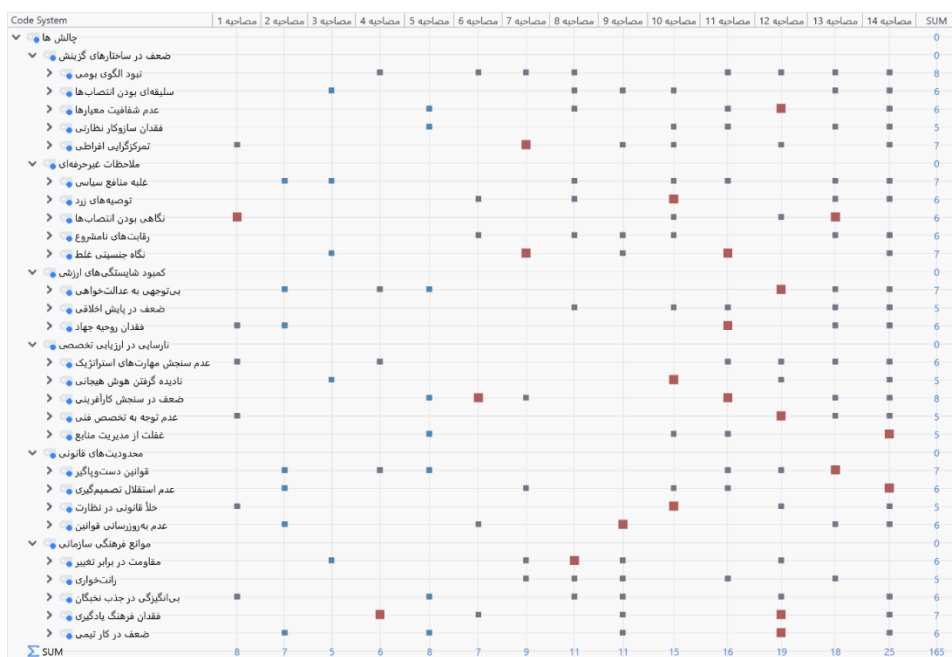
| اصول نظام مدیریت       |                         |                                                                                                                                                          |         |
|------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| مقوله اصلی             | مفهوم                   | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                        | فراوانی |
| ضعف در ساختارهای گزینش | نبود الگوی بومی         | فقدان مدل استاندارد بومی بر اساس ارزش های اسلامی، عدم بهره گیری از تجربیات مدیریت اسلامی، تقلید از مدل های غربی و عدم انطباق ابزارهای سنجش با فرهنگ ملی. | ۸       |
|                        |                         | تأثیر سلیقه های شخصی و گرایش های سیاسی، تغییر معیارها با رفت و آمد مدیران ارشد، نبود چک لیست های استاندارد و دخالت ذهنیت شخصی در ارزیابی سوابق.          | ۶       |
|                        | سلیقه ای بودن انتصاب ها |                                                                                                                                                          |         |

| مقوله اصلی              | مفهوم                   | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                 | فراوانی |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                         | عدم شفافیت معیارها      | ابهام در شاخص‌های ارزیابی، عدم دسترسی عمومی به ضوابط، عدم اعلام دلایل رد/پذیرش به نامزدها، پنهان ماندن وزن معیارها و فقدان بازخورد سازنده.                                                                        | ۶       |
|                         | فقدان سازوکار نظارتی    | نبود نهاد مستقل نظارتی، عدم پاسخگویی کمیته‌های گزینش، غفلت از پایش عملکرد پس از انتصاب و عدم شفافیت در گزارش‌دهی به نهادهای بالادستی.                                                                             | ۵       |
|                         | تمرکزگرایی افراطی       | انحصار تصمیم‌گیری در سطح مرکزی وزارت، عدم مشارکت مدیران میانی و کارشناسان، نادیده گرفتن نظرات استانی و بروکراسی سنگین در تأیید نهایی.                                                                             | ۷       |
|                         | غلبه منافع سیاسی        | اولویت وابستگی حزبی بر شایستگی تخصصی، انتصاب بر اساس خط‌مشی‌های جناحی، استفاده از پست‌ها برای پاداش سیاسی و تغییر مدیران با تغییر دولت‌ها.                                                                        | ۷       |
| ملاحظات غیر حرفه‌ای     | توصیه‌های زرد           | نفوذ توصیه‌های غیررسمی و فشارهای بیرونی، اعمال نفوذ ذینفعان غیرمرتبط، توقف گزینش به دلیل فشار از رده‌های بالاتر و نادیده گرفتن شایستگی‌ها.                                                                        | ۶       |
|                         | نگاهی بودن انتصاب‌ها    | انتخاب بر اساس روابط شخصی و خویشاوندی، اولویت دادن به دوستان، ایجاد شبکه‌های رانت در ورزش و تضعیف روحیه شایسته‌سالاری با انتصابات فامیلی.                                                                         | ۶       |
|                         | رقابت‌های نامشروع       | تخریب رقبا برای کسب پست، استفاده از ابزارهای رسانه‌ای برای حذف گزینه‌های شایسته، شایعه‌سازی علیه نامزدها و دخالت لابی‌های قدرت.                                                                                   | ۶       |
|                         | نگاه جنسیتی غلط         | عدم توجه به ظرفیت زنان شایسته در مدیریت اماکن ورزشی، وجود پیش‌داوری‌های فرهنگی در انتصاب بانوان به پست‌های مدیریتی، تبعیض در فرصت‌های شغلی برای جنس مخالف در ورزش، عدم تعادل جنسیتی در ساختار مدیریتی اماکن ورزشی | ۷       |
| کمبود شایستگی‌های ارزشی | بی‌توجهی به عدالت‌خواهی | عدم ارزیابی سابقه مدیران در اجرای عدالت و مبارزه با رانت، غفلت از بررسی رفتار مدیران با کارکنان زیردست در گذشته، عدم توجه به سابقه مبارزه با فساد در سوابق                                                        | ۷       |

| مقوله اصلی                  | مفهوم                       | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                     | فراوانی |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| نارسایی در<br>ارزیابی تخصصی | ضعف در پایش<br>اخلاقی       | اجرائی، نادیده گرفتن شاخص‌های قسط و عدالت در توزیع منابع                                                                                                                                                              | ۵       |
|                             |                             | فقدان ابزارهای سنجش دقیق برای ارزیابی اخلاق مدیریتی و پاک دستی، عدم بررسی سوابق کیفری و انضباطی نامزدها به دقت، غفلت از ارزیابی سبک زندگی مدیران در جامعه، عدم توجه به شاخص‌های تقوا و پرهیزکاری در گزینش             |         |
|                             |                             | عدم ارزیابی میزان تاب‌آوری مدیران در برابر مشکلات، غفلت از سنجش روحیه ایثار و فداکاری در نامزدها، اولویت دادن به راحتی طلبی به سختی‌پذیری در مدیریت، عدم توجه به سوابق جهادی و داوطلبانه نامزدها                      |         |
|                             | فقدان روحیه<br>جهاد         | تمرکز بر سوابق اجرایی و غفلت از تفکر استراتژیک / آینده‌نگری، عدم ارزیابی توان تدوین چشم‌انداز، سنجش ضعیف تحلیل محیطی و تصمیم‌گیری کلان.                                                                               | ۶       |
|                             |                             | عدم ارزیابی مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی، غفلت از سنجش مدیریت تعارضات و بحران‌های درون‌سازمانی، گوش دادن فعال، همدلی و ایجاد انگیزه.                                                                                |         |
|                             | ضعف در<br>سنجش<br>کارآفرینی | عدم توجه به توان درآمدزایی و جذب سرمایه، غفلت از خلاقیت در مدل‌های کسب‌وکار، عدم سنجش بازاریابی، برندینگ و توسعه بازار هدف ورزشی.                                                                                     | ۸       |
|                             |                             | غفلت از ارزیابی دانش فنی اماکن و تجهیزات، عدم سنجش تسلط بر استانداردهای ایمنی، قوانین ورزشی و سوابق تخصصی مرتبط با رشته‌ها.                                                                                           |         |
|                             |                             | عدم ارزیابی مهارت‌های بودجه‌ریزی و مدیریت مالی در نامزدها، غفلت از سنجش توانایی مدیریت منابع انسانی و کارکنان، عدم توجه به مهارت‌های نگهداری و مدیریت دارایی‌های فیزیکی، نادیده گرفتن توانایی تخصیص بهینه منابع محدود |         |
|                             | غفلت از مدیریت<br>منابع     |                                                                                                                                                                                                                       | ۵       |
|                             |                             |                                                                                                                                                                                                                       |         |

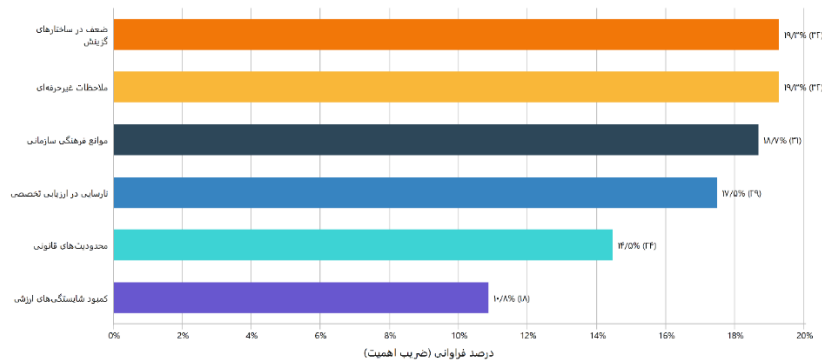
| مقوله اصلی           | مفهوم                    | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                              | فراوانی |
|----------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| محدودیت‌های قانونی   | قوانین دست و پا گیر      | مقررات اداری سخت‌گیرانه مانع از انتخاب مدیران خلاق، تمرکز بر شرایط عمومی و غفلت از شرایط تخصصی، عدم انعطاف برای جذب نخبگان و بروکراسی طولانی.                                                                                  | ۷       |
|                      | عدم استقلال تصمیم‌گیری   | وابستگی فرآیند نهایی انتخاب به تأییدیه‌های چندگانه و زمان‌بر، دخالت نهادهای بیرونی در تأیید نهایی مدیران ورزشی، عدم اختیار کافی برای مدیران ارشد در انتخاب تیم مدیریتی خود، تأخیر در انتصاب مدیران به دلیل بروکراسی تأییدیه‌ها | ۶       |
|                      | خلأ قانونی در نظارت      | نبود سازوکار قانونی برای پاسخگویی پس از انتصاب، نبود قوانین شفاف برای عزل مدیران ناکارآمد، غفلت در تعیین دوره آزمایشی و فقدان ضمانت اجرایی.                                                                                    | ۵       |
|                      | عدم به‌روزرسانی قوانین   | قدیمی بودن آیین‌نامه‌ها نسبت به نیازهای روز ورزش، عدم تطابق با استانداردهای بین‌المللی، غفلت از نیازهای نوین و عدم بازنگری قوانین با تغییرات ساختاری.                                                                          | ۶       |
| موانع فرهنگی سازمانی | مقاومت در برابر تغییر    | مخالفت بدنه سنتی سازمان با ورود مدیران جوان و تحول‌آفرین، ترس از تغییر وضعیت موجود توسط مدیران قدیمی، مقاومت در برابر روش‌های نوین مدیریت در اماکن ورزشی، تلاش برای حفظ منافع گروهی در برابر تغییرات مدیریتی                   | ۶       |
|                      | رانت‌خواری               | وجود جو سازمانی که در آن رابطه بر ضابطه اولویت دارد، عادی‌سازی توصیه‌های غیررسمی در فرهنگ اداری ورزش، پذیرش رانت به‌عنوان ابزاری برای پیشرفت در سازمان، تضعیف فرهنگ شایسته‌سالاری در بدنه کارکنان                              | ۵       |
|                      | بی‌انگیزگی در جذب نخبگان | عدم تمایل نخبگان به دلیل مشکلات سیستماتیک، ناامیدی از گزینش ناعادلانه، مهاجرت مدیران توانمند به بخش خصوصی و فقدان بستر رشد در سازمان.                                                                                          | ۶       |
|                      | فقدان فرهنگ یادگیری      | عدم توجه به آموزش و توانمندسازی مدیران پس از انتصاب، غفلت از یادگیری از تجربیات موفق و ناموفق گذشته، مقاومت در برابر ایده‌های نو و دانش جدید در مدیریت، تمرکز بر تجربیات صرف و غفلت از دانش علمی                               | ۷       |

| مقوله اصلی | مفهوم           | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                            | فراوانی |
|------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|            | ضعف در کار تیمی | غلبه فرهنگ فردگرایی، عدم همکاری واحدهای مختلف در گزینش، حفظ قدرت و عدم اشتراک دانش، و وجود تعارضات مانع از تشکیل تیم هماهنگ. | ۶       |



شکل ۱. ماتریس شنون چالش‌های اصلی انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

نتایج ماتریس شنون نشان داد که ۱۰۸ گزاره اولیه به مجموع فراوانی ۱۶۶ در قالب ۶ مقوله اصلی شامل ضعف در ساختارهای گزینش (ضریب اهمیت ۳۲)، ملاحظات غیرحرفه‌ای (۳۲)، کمبود شایستگی‌های ارزشی (۱۸)، نارسایی در ارزیابی تخصصی (۲۹)، محدودیت‌های قانونی (۲۴) و موانع فرهنگی سازمانی (۳۱) به‌عنوان چالش‌های اصلی انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت کشف و احصاء گردید.



شکل ۲. ضرایب اهمیت مقولات اصلی چالش‌های اصلی انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

دو مقوله ضعف در ساختارهای گزینش و ملاحظات غیر حرفه‌ای با ۱۹/۳ درصد از نظرات خبرگان تحقیق بیشترین چالش را به خود اختصاص داد. پس از آن مقوله موانع فرهنگی سازمان با ۱۸/۷ درصد نظرات خبرگان و سپس نارسایی در ارزیابی تخصصی، محدودیت‌های قانونی و کمبود شایستگی به ترتیب با درصد فراوانی ۱۷/۵، ۱۴/۵ و ۱۰/۸ درصد در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

جدول ۴. گزاره‌های اولیه و مقولات عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

| مقوله اصلی        | مفهوم           | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                                | فراوانی |
|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| شایستگی استراتژیک | تدوین چشم‌انداز | تعیین مأموریت و چشم‌انداز روشن برای مجموعه ورزشی، ترسیم آینده مطلوب اماکن ورزشی در افق بلندمدت، همسوسازی اهداف استادیوم با سیاست‌های کلان وزارت ورزش، تدوین نقشه راه برای توسعه زیرساخت‌های ورزشی، انتقال چشم‌انداز سازمانی به کارکنان و ذینفعان | ۱۴      |
|                   |                 | درک تعاملات پیچیده سازمان ورزشی، نگاه کل‌نگر به مدیریت اماکن، تحلیل اثرات متقابل تصمیمات، توجه به روابط علت و معلولی و درک جایگاه مجموعه در سیستم کلان کشور.                                                                                     | ۱۴      |
|                   | هوش محیطی       | شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، رصد قوانین ورزشی، آگاهی از الگوهای موفق مدیریت استادیوم‌ها، درک انتظارات جامعه ورزشی و شناخت شرایط فرهنگی-اجتماعی منطقه.                                                                                         | ۸       |

| مقوله اصلی              | مفهوم                   | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                                                                       | فراوانی |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| آینده‌نگری<br>استراتژیک | آینده‌نگری<br>استراتژیک | پیش‌بینی روندهای آینده صنعت ورزش و مدیریت اماکن،<br>آمادگی برای تغییرات تکنولوژیک در آینده ورزش، برنامه‌ریزی<br>برای نسل‌های آینده استفاده‌کنندگان اماکن، پیش‌بینی<br>چالش‌های احتمالی مدیریت منابع در آینده                                                                            | ۵       |
|                         |                         | تدوین برنامه‌های عملیاتی، اولویت‌بندی اقدامات بر اساس<br>منابع، طراحی برنامه‌های کوتاه/میان‌مدت توسعه، تخصیص<br>بهینه منابع و نظارت بر اجرای برنامه‌ها.                                                                                                                                 | ۱۲      |
| تحلیل محیطی             | تحلیل محیطی             | ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی مجموعه ورزشی، شناسایی<br>فرصت‌های موجود در محیط بیرونی برای توسعه، شناخت<br>تهدیدات بالقوه مؤثر بر مدیریت اماکن، تحلیل وضعیت رقبا و<br>سایر مجموعه‌های ورزشی مشابه، بررسی قوانین و مقررات<br>تأثیرگذار بر فعالیت مجموعه                                    | ۱۰      |
|                         |                         | تسلط کامل بر اصول و قوانین علمی مدیریت ورزشی، آشنایی<br>عمیق با استانداردهای ساخت و ساز اماکن ورزشی، شناخت<br>دقیق قوانین و مقررات برگزاری مسابقات ورزشی، دانش کافی<br>در زمینه فیزیولوژی و اصول تمرین در اماکن عمومی                                                                   | ۷       |
| مدیریت ایمنی            | مدیریت ایمنی            | تدوین و اجرای دقیق پروتکل‌های ایمنی در اماکن ورزشی،<br>برگزاری دوره‌های آموزشی ایمنی برای کارکنان و مراجعین،<br>نظارت مستمر بر وضعیت تجهیزات اطفاء حریق و<br>خروجی‌های اضطراری، ارزیابی مداوم ریسک‌های فیزیکی در<br>سالن‌ها و استادیوم‌ها، ایجاد سیستم هشدار سریع برای شرایط<br>اضطراری | ۱۱      |
|                         |                         | اجرای برنامه‌های نگهداری پیشگیرانه، تعمیرات به‌موقع<br>زیرساخت‌ها، نظارت بر سیستم‌های سرمایشی/گرمایشی،<br>مدیریت چرخه عمر تجهیزات، ثبت فنی داده‌ها و برنامه‌ریزی<br>نوسازی.                                                                                                             | ۱۲      |
| استانداردهای ورزشی      | استانداردهای ورزشی      | شناخت و اجرای استانداردهای بین‌المللی و ملی، انطباق ابعاد<br>سالن‌ها با قوانین ورزشی، توجه به مناسب‌سازی برای افراد<br>دارای معلولیت و نظارت بر کیفیت زمین‌ها و سالن‌ها.                                                                                                                | ۱۱      |
|                         |                         | بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند مدیریت انرژی در اماکن،<br>استفاده از نرم‌افزارهای مدرن برای فروش و مدیریت بلیط،                                                                                                                                                                           | ۷       |

تخصص فنی

| مقوله اصلی        | مفهوم               | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                               | فراوانی |
|-------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| مهارت‌های ارتباطی |                     | به‌کارگیری دوربین‌های مداربسته هوشمند برای نظارت امنیتی، استفاده از سیستم‌های صوتی و تصویری پیشرفته در استادیوم‌ها                                                                                                                              |         |
|                   | مذاکره مؤثر         | توانایی رسیدن به توافق‌های برد-برد با ذینفعان ورزشی، حل تعارضات سازمانی از طریق گفتگوی سازنده، مذاکره با اسپانسرها و جذب منابع مالی برای مجموعه                                                                                                 | ۱۱      |
|                   | ارتباطات بین فردی   | ایجاد رابطه صمیمی و محترمانه با کارکنان زیردست، برقراری ارتباط مؤثر با مدیران ارشد و همکاران، تعامل سازنده با نمایندگان رسانه‌ها و خبرنگاران، مدیریت ارتباطات با تماشاگران و مخاطبان ورزشی، همکاری مؤثر با سایر نهادها و سازمان‌های دولتی مرتبط | ۱۲      |
|                   | گوش دادن فعال       | توجه کامل به صحبت‌های پرسنل و مراجعین، درک پیام‌های پنهان، ارائه بازخورد مناسب، پرسشگری برای شفاف‌سازی و تحمل شنیدن انتقادات بدون واکنش تند.                                                                                                    | ۱۲      |
|                   | سخنرانی عمومی       | بیان شفاف و رسا از اهداف و برنامه‌های مجموعه در جلسات، توانایی ارائه گزارش‌های عملکردی در مجامع رسمی، مدیریت جلسات و سخنرانی در حضور تماشاگران و ورزشکاران، استفاده از زبان بدن و ارتباط چشمی برای تأثیرگذاری بیشتر                             | ۱۰      |
| مدیریت منابع      | تخصیص بهینه بودجه   | اولویت‌بندی هزینه‌ها بر اساس اهداف استراتژیک، جلوگیری از هدررفت مالی، تخصیص بودجه نگهداری، نظارت بر اجرای بودجه و ایجاد تعادل بین هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای.                                                                                   | ۱۱      |
|                   | مدیریت منابع انسانی | انتخاب و استخدام افراد متخصص و شایسته برای پست‌های مختلف، سازماندهی ساختار منابع انسانی بر اساس نیازهای واقعی مجموعه، برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای سطح دانش کارکنان، ایجاد انگیزه و نظام پاداش دهی برای افزایش بهره‌وری کارکنان          | ۱۱      |
|                   | جذب سرمایه‌گذاری    | شناسایی فرصت‌های جذب اسپانسر برای رویدادهای ورزشی، مذاکره با بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در توسعه اماکن، تدوین طرح‌های توجیهی اقتصادی برای جذب سرمایه‌گذاران، ایجاد بسترهای لازم برای بازگشت سرمایه سرمایه‌گذاران                               | ۱۰      |

| مقوله اصلی           | مفهوم                    | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                             | فراوانی |
|----------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                      | نگهداری<br>دارایی‌ها     | ثبت و مستندسازی دارایی‌های فیزیکی/مالی، بازرسی دوره‌ای دارایی‌ها، جلوگیری از فرسودگی زودرس تجهیزات، مدیریت صحیح انبار و نوسازی دارایی‌ها بر اساس نیاز روز.                                                    | ۱۲      |
|                      | ایجاد انگیزه             | ترسیم چشم‌انداز الهام‌بخش، تشویق نوآوری، ایجاد حس تعلق، قدردانی به‌موقع، ایجاد نشاط در محیط کار، الهام‌بخشی برای تلاش فراتر از انتظار و توسعه فردی.                                                           | ۱۹      |
|                      | مدیریت تغییر             | هدایت سازمان در شرایط گذار، مقاومت در برابر رویه‌های کهنه سنتی، ایجاد فرهنگ پذیرش نوآوری، مدیریت بحران‌های تغییر و اجرای اصلاحات با کمترین تنش.                                                               | ۱۲      |
| رهبری<br>تحول‌آفرین  | هدایت تیم‌ها             | توانایی تشکیل تیم‌های کاری منسجم و کارآمد، تقسیم وظایف بر اساس استعدادها و توانایی‌های اعضای تیم، ایجاد همکاری و هماهنگی بین اعضای تیم‌های مختلف، حل تعارضات و چالش‌های درون تیمی به‌صورت سازنده              | ۱۲      |
| تفکر<br>سیستمی       | تحلیل تعاملات            | بررسی اثرات متقابل بین بخش‌های مختلف مجموعه ورزشی، تحلیل تأثیر تصمیمات مدیریتی بر عملکرد کل سیستم، شناسایی روابط علت و معلولی در مسائل سازمانی                                                                | ۱۲      |
|                      | دیدگاه کل‌نگر            | نگاه جامع به مجموعه ورزشی به‌عنوان یک واحد یکپارچه، توجه به تمام ابعاد مسئله قبل از تصمیم‌گیری نهایی، درک جایگاه اماکن ورزشی در کل نظام سلامت و تندرستی، بررسی ابعاد اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به‌صورت همزمان | ۱۲      |
|                      | درک روابط بین سیستمی     | شناخت تعاملات با وزارت ورزش و فدراسیون‌ها، درک ارتباط با شهرداری‌ها، هماهنگی با سیستم‌های بودجه‌ریزی و شناخت نقش اماکن در اکوسیستم شهری.                                                                      | ۱۶      |
| قابلیت<br>تصمیم‌گیری | تحلیل اطلاعات            | جمع‌آوری داده‌های دقیق، ارزیابی صحت اطلاعات، استفاده از گزارش‌های آماری، تفسیر صحیح شاخص‌های عملکردی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسی.                                                                           | ۱۳      |
|                      | ریسک‌پذیری<br>محاسبه‌شده | پذیرش ریسک‌های منطقی برای رشد، ارزیابی پیامد تصمیمات پرخطر، به‌کارگیری استراتژی‌های کاهش ریسک و محاسبه نسبت سود به زیان در سرمایه‌گذاری.                                                                      | ۸       |

| مقوله اصلی      | مفهوم               | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                               | فراوانی |
|-----------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| نوآوری و خلاقیت | حل مسئله            | شناسایی ریشه‌ای مشکلات و چالش‌های مدیریتی اماکن، ارائه راهکارهای خلاقانه برای رفع موانع عملیاتی، تفکیک مسائل اصلی از مسائل فرعی در مدیریت                                                                                                       | ۶       |
|                 | سرعت عمل            | واکنش سریع و به‌موقع به حوادث و اتفاقات ناگهانی، جلوگیری از تشدید مشکلات با تصمیم‌گیری به‌موقع، کوتاه کردن زمان فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری، بهره‌گیری از فرصت‌های طلایی با اقدام سریع، مدیریت بحران‌ها با سرعت عمل بالا و دقت لازم            | ۹       |
|                 | قاطعیت در عمل       | اظهار نظر قطعی و شفاف در مواجهه با مسائل مدیریتی، اجرای تصمیمات اتخاذ شده بدون تردید و لکنت زبان، پرهیز از تغییر مکرر تصمیمات پس از اتخاذ، ایستادگی بر سر تصمیمات صحیح در برابر فشارها                                                          | ۶       |
|                 | ایده پردازی نوین    | ارائه ایده‌های بدیع برای جذب مخاطب به اماکن ورزشی، ذهنیت خلاق برای حل مسائل قدیمی با راهکارهای تازه، تشویق طوفان فکری در جلسات مدیریتی برای تولید ایده، پیشنهاد مدل‌های درآمدزایی جدید و نوآورانه                                               | ۹       |
| نوآوری و خلاقیت | خلق روش‌های جدید    | تغییر رویه‌های سنتی به روش‌های مدرن و چابک، طراحی سیستم‌های نوین مدیریت تماشاگران، ابداع شیوه‌های افزایش رضایت کارکنان و نوآوری در بازاریابی خدمات.                                                                                             | ۱۳      |
|                 | به‌کارگیری تکنولوژی | استفاده از هوش مصنوعی در بهینه‌سازی انرژی، بهره‌گیری از نرم‌افزارهای یکپارچه، پیاده‌سازی بلیط‌فروشی اینترنتی و به‌کارگیری تجهیزات هوشمند امنیتی.                                                                                                | ۸       |
|                 | توسعه خدمات خلاقانه | طراحی خدمات جانبی جذاب برای تماشاگران رویدادها، ارائه بسته‌های تفریحی-ورزشی متنوع برای خانواده‌ها، خلق سرویس‌های VIP و اختصاصی با کیفیت متمایز، برگزاری رویدادهای فرهنگی-ورزشی ترکیبی و خلاقانه، توسعه خدمات آموزشی آنلاین و مجازی برای مراجعین | ۹       |
| کارآفرینی ورزشی | جذب سرمایه‌گذار     | تدوین طرح‌های توجیهی اقتصادی، مذاکره با اسپانسرها، ارائه بسته‌های تشویقی مشارکت مالی، ایجاد فضای سودآور برای سرمایه‌گذاران و تعامل با بانک‌ها.                                                                                                  | ۹       |

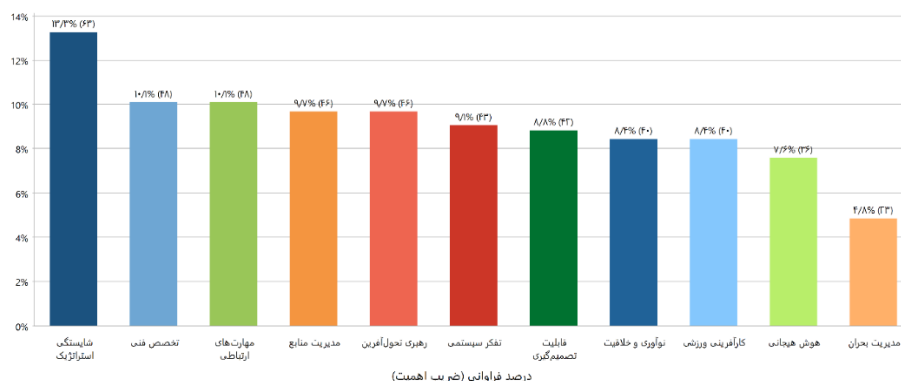
| مقوله اصلی      | مفهوم           | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                                                      | فراوانی |
|-----------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| توسعه بازار هدف | توسعه بازار هدف | شناسایی گروه‌های مختلف مخاطب برای خدمات ورزشی، بازاریابی هدفمند برای جذب قشرهای مختلف اجتماعی به اماکن، توسعه خدمات ویژه برای بانوان، کودکان و سالمندان، گسترش بازارهای محلی و منطقه‌ای برای جذب تماشاگر، تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان برای طراحی خدمات متناسب             | ۶       |
|                 |                 | طراحی هویت بصری و نام تجاری متمایز برای مجموعه ورزشی، ایجاد تصویر ذهنی مثبت و حرفه‌ای در اذهان عمومی، استفاده از نمادها و شعارهای ملی برای تقویت برند، برندینگ شخصی مدیر و مجموعه در عرصه مدیریت ورزشی                                                                 | ۶       |
|                 |                 | شناسایی و اجرای پروژه‌های سودآور در کنار فعالیت‌های اصلی، اجاره بهینه فضاها و زمان‌های خالی برای برگزاری رویدادها، برگزاری تورنمنت‌ها و لیگ‌های درآمدزای محلی و ملی، ارائه خدمات آموزشی تخصصی با دریافت شهریه، ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا کیوسک‌های فروش در مجموعه | ۹       |
|                 |                 | رصد شکاف‌های تجاری بازار ورزش، تبدیل چالش‌ها به فرصت کسب‌وکار، بهره‌برداری از ظرفیت‌های دیجیتال و خلق مدل‌های کسب‌وکار جدید و پایدار.                                                                                                                                  | ۱۰      |
| خودآگاهی عاطفی  | خودآگاهی عاطفی  | شناخت دقیق احساسات در موقعیت‌های مختلف، تشخیص تأثیر هیجانات بر تصمیم‌گیری، ارزیابی واکنش‌های روانی تحت فشار و پذیرش مسئولیت احساسات خود.                                                                                                                               | ۱۰      |
|                 |                 | کنترل خشم و عصبانیت در برخورد با مشکلات و چالش‌ها، حفظ آرامش و خونسردی در شرایط بحرانی و فشار بالا، مدیریت استرس‌های ناشی از مدیریت اماکن ورزشی پرتدد، تبدیل هیجانات منفی به انگیزه مثبت برای حل مسئله                                                                 | ۶       |
|                 |                 | درک احساسات پرسنل و ورزشکاران، گوش دادن به مشکلات، احترام به ارزش‌های تماشاگران و واکنش دلسوزانه به مشکلات شخصی کارکنان.                                                                                                                                               | ۷       |
|                 |                 | برقراری ارتباط گرم با مراجعین، مدیریت تعاملات رسمی و غیررسمی، استفاده از نفوذ اجتماعی، حل تعارضات بین‌فردی و شبکه‌سازی مؤثر با مدیران.                                                                                                                                 | ۱۲      |
| هوش هیجانی      | همدلی با دیگران | مهارت‌های اجتماعی                                                                                                                                                                                                                                                      |         |

| مقوله اصلی   | مفهوم           | گزاره/کدهای اولیه                                                                                                                                                                                                                                   | فراوانی |
|--------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| مدیریت بحران | پیش‌بینی ریسک   | شناسایی منابع بالقوه خطر در اماکن و تأسیسات ورزشی، ارزیابی احتمال وقوع حوادث طبیعی و انسانی در مجموعه، تحلیل نقاط ضعف امنیتی و ایمنی قبل از بروز مشکل، پیش‌بینی ازدحام و تراکم جمعیت در رویدادهای بزرگ                                              | ۵       |
|              | بحران           | فعال‌سازی فوری کمیته مدیریت بحران در زمان وقوع حادثه، هدایت منسجم و هماهنگ تیم‌های امدادی و نجات، مدیریت جریان اطلاعات و اخبار در زمان بحران، هماهنگی با نهادهای امدادی، انتظامی و درمانی                                                           | ۷       |
|              | تصمیم‌گیری فوری | اتخاذ سریع تصمیمات حیاتی برای حفظ جان و مال افراد، انتخاب بهترین گزینه موجود در زمان محدود و فشار بالا، صدور دستورات تخلیه اضطراری استادیوم در لحظات خطر، قطع کردن جریان حوادث با تصمیمات قاطع و به‌موقع، اولویت‌بندی فوری اقدامات نجات و امدادسانی | ۱۱      |

در ادامه به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه با خبرگان ماتریس زیر ارائه می‌گردد.

شکل ۳. ماتریس شنون عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

نتایج ماتریس شنون نشان داد ۲۲۲ گزاره اولیه با مجموع فراوانی ۴۷۵ در قالب ۱۱ مقوله اصلی و ۴۹ مفهوم به عنوان عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت کشف و احصاء گردید. در این میان مقوله شایستگی استراتژیک با ضریب اهمیت ۶۳ و مقوله های تخصص فنی و مهارت های ارتباطی با ضریب اهمیت ۴۸ به عنوان مقولات دارای فراوانی پربسامد معرفی شدند. همچنین مقولات مدیریت منابع، رهبری تحول آفرین، تفکر سیستمی، قابلیت تصمیم گیری، نوآوری و خلاقیت، کارآفرینی ورزشی، هوش هیجانی و مدیریت بحران به ترتیب با ضرایب اهمیت ۴۶، ۴۶، ۴۳، ۴۲، ۴۰، ۴۰، ۳۶ و ۲۳ به عنوان سایر عوامل مؤثر احصاء شدند.



شکل ۴. ضریب اهمیت مقولات عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت

همان‌طور که در نمودار فوق مشاهده می‌گردد عامل مؤثر شایستگی استراتژیک با ۱۳/۳ درصد بیشترین تکرار را از منظر خبرگان تحقیق داشت و مدیریت بحران با ۴/۸ به‌عنوان مقوله‌ای با کمترین بسامد از منظر خبرگان تحقیق نشان داده شد. در ادامه به منظور درک بصری از داده‌های تحلیل شده با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۲ یک نمودار درختی به منظور تبیین روابط بین مقولات ارائه گردید.



یافته‌های پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر انتخاب مدیران اماکن ورزشی در چارچوب اصول نظام مدیریت، نشان‌دهنده وجود یک شکاف معنادار میان الزامات مدیریت نوین اماکن ورزشی و سازوکارهای موجود انتخاب مدیران در ایران است. از یک سو، خبرگان بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای، راهبردی، فنی، ارزشی و کارآفرینانه تأکید کرده‌اند و از سوی دیگر، مقولاتی مانند ضعف ساختارهای گزینش، سلیقه‌ای بودن انتصاب‌ها، ملاحظات غیر حرفه‌ای، محدودیت‌های قانونی و نبود الگوی بومی نشان می‌دهد که نظام موجود هنوز به‌طور کامل با این الزامات هماهنگ نشده است.

در میان یافته‌های پژوهش، اولویت بالاتر شایستگی استراتژیک نسبت به سایر شایستگی‌ها مهم‌ترین یافته قابل تأمل است. این نتیجه از یک سو با بخشی از ادبیات پیشین همسو و از سوی دیگر دارای وجه تمایز نسبت به رویکردهای سنتی مدیریت اماکن ورزشی است. در

مطالعات پیشین، اهمیت مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی، تحلیل محیطی و پیوند میان مدیریت تسهیلات و اهداف سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، شوارتز و همکاران (۲۰۱۰) مدیر موفق اماکن ورزشی را فردی می‌دانند که بتواند مجموعه ورزشی را در ارتباط با شهر، جامعه و صنعت ورزش تحلیل کند. همچنین لانگستون و لاگ-کریستنسن (۲۰۰۲) بر پیوند مدیریت تسهیلات با اهداف استراتژیک سازمان تأکید دارند؛ بنابراین، اصل اهمیت شایستگی استراتژیک با مطالعات پیشین همسو است؛ اما یافته پژوهش حاضر از این جهت متمایز است که شایستگی استراتژیک را نه صرفاً یکی از قابلیت‌های لازم، بلکه مهم‌ترین معیار برای انتخاب مدیر معرفی می‌کند. برتری شایستگی استراتژیک در یافته حاضر را می‌توان نشانه تغییر در تلقی خبرگان از ماهیت شغل مدیر اماکن ورزشی دانست؛ بنابراین، این یافته صرفاً تکرار نتایج پیشین نیست، بلکه بر ضرورت بازتعریف جایگاه مدیر اماکن ورزشی از «مدیر اجرایی» به «مدیر راهبردی» تأکید می‌کند. تفکر سیستمی، آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز و تحلیل محیطی که در زیر مقوله شایستگی استراتژیک قرار گرفته‌اند، دقیقاً همین تغییر را توضیح می‌دهند. مدیر اماکن ورزشی باید پیامدهای تصمیم‌های خود را در بخش‌های مختلف مجموعه پیش‌بینی کند. برای مثال، تصمیم درباره افزایش درآمد از طریق اجاره فضا ممکن است بر کیفیت خدمات، دسترسی گروه‌های اجتماعی و تصویر سازمان اثر بگذارد؛ یا کاهش هزینه‌های نگهداری ممکن است در کوتاه‌مدت صرفه‌جویی ایجاد کند، اما در بلندمدت هزینه تعمیرات و ریسک ایمنی را افزایش دهد؛ بنابراین، تفکر سیستمی موجب می‌شود مدیر به جای تمرکز بر یک مسئله منفرد، ارتباط میان اجزای مختلف نظام را در نظر بگیرد. این تبیین با دیدگاه شوارتز و همکاران (۲۰۱۰) و لانگستون و لاگ-کریستنسن (۲۰۰۲) همسو است، اما یافته حاضر با قرار دادن این قابلیت در رأس معیارهای انتخاب، اهمیت آن را در زمینه مدیریت اماکن ورزشی ایران برجسته‌تر می‌کند.

در مقابل، «ضعف در ساختارهای گزینش» یکی از مهم‌ترین مقولات تبیین‌کننده وضعیت موجود است. نبود الگوی بومی، سلیقه‌ای بودن انتصاب‌ها و عدم شفافیت معیارها در این مقوله نشان می‌دهد که حتی در صورت شناسایی صحیح شایستگی‌های مورد نیاز، سازوکار انتخاب ممکن است نتواند افراد واجد این شایستگی‌ها را شناسایی کند. این یافته با مطالعه قاسمی، هنری، رضایی صوفی و مؤمنی‌فر (۱۳۹۳) همسو است؛ آنان نیز بر فقدان مدل بومی برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان تأکید کرده‌اند. همچنین سلطانی، کاشف

و تاج‌الدین عثمان (۱۴۰۰) نشان داده‌اند که نبود مدل بومی شده صلاحیت‌های حرفه‌ای موجب بی‌ثباتی و تغییرپذیری معیارهای انتخاب مدیران می‌شود؛ بنابراین، یافته پژوهش حاضر در این زمینه عمدتاً تأییدکننده یافته‌های پیشین است، اما با پیوند دادن نبود الگوی بومی به سلیقه‌ای بودن انتصاب‌ها، سازوکار ایجاد این مشکل را روشن‌تر می‌کند. این برداشت با منطق شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی سازگار است و نشان می‌دهد که اصلاح فرآیند انتخاب باید در سطح ساختار و نظام تصمیم‌گیری انجام شود.

مقوله «ملاحظات غیرحرفه‌ای» نیز یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش است که شامل غلبه منافع سیاسی، توصیه‌های غیرتخصصی، نگاه‌های فردی و رقابت‌های نامشروع می‌شود. این یافته با اصول نظری رهبری و مدیریت ورزشی همخوان نیست و در واقع بیانگر شکاف میان منطق شایستگی و منطق رابطه محوری است. چلادوری<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) در مدل چندبعدی رهبری، اثربخشی رهبر را وابسته به تناسب قابلیت‌های او با نیازهای موقعیتی می‌داند؛ بنابراین، معیار اصلی انتخاب باید توانایی پاسخگویی به الزامات سازمان باشد. سوسی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نیز اعتماد، تخصص و تعهد حرفه‌ای را از عناصر رهبری مؤثر در سازمان‌های ورزشی معرفی می‌کند. این مطالعات مستقیماً درباره سیاسی شدن انتصاب مدیران اماکن ورزشی نیستند؛ بنابراین، نمی‌توان ادعا کرد یافته پژوهش حاضر توسط آنها اثبات شده است، بلکه این منابع مبنای نظری برای تبیین چرایی نامناسب بودن انتخاب‌های غیرحرفه‌ای فراهم می‌کنند.

پیامد ملاحظات غیرحرفه‌ای نیز فراتر از انتخاب یک مدیر نامناسب است. هنگامی که کارکنان احساس کنند ارتقای مدیریتی بیش از عملکرد و شایستگی به روابط و توصیه وابسته است، انگیزه آنان برای توسعه حرفه‌ای کاهش می‌یابد. هاشمی و همکاران (۲۰۲۱) نیز در مدل جانشین‌پذیری در وزارت ورزش و جوانان، نادیده گرفتن شایستگی‌های حرفه‌ای را با نابرابری سازمانی و کاهش بهره‌وری مرتبط دانسته‌اند؛ بنابراین، یافته پژوهش حاضر با این مطالعه همسو است و نشان می‌دهد که ضعف در شایسته‌گزینی می‌تواند به یک چرخه معیوب سازمانی منجر شود: انتخاب نامناسب، کاهش عملکرد، تضعیف اعتماد کارکنان و در نهایت کاهش انگیزه برای شایسته‌پروری. «نگاه جنسیتی نادرست» نیز در این مقوله اهمیت دارد. محدود کردن فرصت‌های مدیریتی بر اساس جنسیت، دامنه رقابت برای دستیابی به مدیران شایسته را کاهش می‌دهد. این یافته با رویکردهای نوین تنوع و شمول در مدیریت

<sup>1</sup> Chelladurai

<sup>2</sup> Soucie

منابع انسانی متفاوت است؛ زیرا رویکردهای جدید تلاش می‌کنند تصمیم‌های استخدامی و ارتقای شغلی را بر اساس شایستگی و عملکرد و نه پیش‌فرض‌های جنسیتی قرار دهند؛ بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در مدیریت اماکن ورزشی باید علاوه بر مقابله با ملاحظات سیاسی و رابطه‌ای، با سوگیری‌های فرهنگی نیز مقابله کند.

مقوله «کمبود شایستگی‌های ارزشی» نیز بُعد دیگری از مدل را آشکار می‌کند. عدالت‌خواهی، پاک‌دستی، پایش اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در محیط مدیریت اماکن ورزشی اهمیت زیادی دارند؛ زیرا مدیر با منابع عمومی، کارکنان، ورزشکاران و شهروندان در ارتباط است. از این منظر، نتیجه پژوهش با تأکید ایسترلی و همکاران (۲۰۰۶) بر نقش نهادهای مؤثر، اعتماد و ارزش‌های مشترک در توسعه همسو است. همچنین والچا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بر پیامدهای بلندمدت نادیده گرفتن اخلاق در مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند. با این حال، یافته حاضر یک مسئله مهم‌تر را مطرح می‌کند: مشکل فقط کمبود ویژگی‌های اخلاقی نیست، بلکه نبود ابزارهای معتبر برای سنجش این ویژگی‌ها در فرآیند انتخاب نیز یک ضعف اساسی است.

این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا اگر معیارهای ارزشی به صورت کلی و غیرقابل سنجش تعریف شوند، ممکن است خود به زمینه‌ای برای اعمال سلیقه تبدیل شوند؛ بنابراین، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که مفاهیمی مانند عدالت‌خواهی، پاک‌دستی و مسئولیت‌پذیری به شاخص‌های رفتاری و قابل ارزیابی تبدیل شوند؛ به عبارت دیگر، شایستگی ارزشی باید از سطح «ادعای مطلوب» به سطح «معیار قابل سنجش» منتقل شود. این رویکرد می‌تواند میان الزامات ارزشی نظام مدیریت و اصول علمی ارزیابی شایستگی پیوند ایجاد کند.

«تخصص فنی» نیز با وجود قرار گرفتن در رتبه‌ای پایین‌تر از شایستگی استراتژیک، همچنان یکی از ارکان ضروری مدیریت اماکن ورزشی است. این یافته با مطالعات فارمر و همکاران (۱۹۹۶) درباره اهمیت مدیریت ریسک و ایمنی همسو است. همچنین پژوهش پتروسیلو و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که مدیریت تسهیلات ورزشی می‌تواند پیامدهای محیط‌زیستی داشته باشد و سلیمانی و میرشکاری/جونز (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت مدیریت ریسک و رعایت استانداردهای ایمنی در اماکن ورزشی بزرگ تأکید کرده‌اند؛ بنابراین،

---

<sup>1</sup> Valecha

یافته پژوهش حاضر تأیید می‌کند که دانش فنی، ایمنی و نگهداری همچنان پیش شرط مدیریت مطلوب است؛ اما وجه متمایز آن در جایگاه نسبی تخصص فنی قرار دارد. به بیان دیگر، یافته پژوهش حاضر نمی‌گوید تخصص فنی اهمیت کمتری دارد؛ بلکه نشان می‌دهد تخصص فنی به تنهایی برای مدیریت اماکن ورزشی معاصر کافی نیست. مدیر باید بتواند دانش فنی را در خدمت تصمیم‌های راهبردی قرار دهد. برای مثال، شناخت استانداردهای ایمنی زمانی به مدیریت مؤثر منجر می‌شود که مدیر بتواند اهمیت سرمایه‌گذاری در ایمنی را در بودجه، برنامه‌ریزی و سیاست‌های بلندمدت مجموعه لحاظ کند. این تلفیق میان تخصص فنی و شایستگی استراتژیک یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر است. مقوله «کارآفرینی ورزشی» نیز نشان‌دهنده تحول در نقش مدیر اماکن ورزشی است. جذب سرمایه‌گذار، توسعه بازار هدف و مدیریت پروژه‌های درآمدزا بیانگر آن است که مدیر مطلوب نباید صرفاً مصرف‌کننده بودجه باشد. گتز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و وستریک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بر ضرورت ایجاد مدل‌های پایدار اقتصادی در مدیریت رویدادها و اماکن ورزشی تأکید دارند. همچنین حسنی و همکاران (۲۰۲۲) رابطه مدیریت منابع مالی و شاخص‌های استراتژیک با عملکرد اماکن ورزشی را نشان داده‌اند؛ بنابراین، یافته حاضر در این زمینه همسو با ادبیات موجود است، اما در بستر ایران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا محدودیت منابع دولتی، ضرورت تنوع‌بخشی به درآمدها را افزایش داده است. از این رو، کارآفرینی ورزشی را باید بخشی از ظرفیت پایداری مالی اماکن دانست، نه صرفاً یک قابلیت تجاری. در نهایت، یافته‌های پژوهش را می‌توان در قالب یک منطق تلفیقی تفسیر کرد. شایستگی استراتژیک در رأس قرار دارد، زیرا مدیر باید جهت کلی مجموعه را تعیین کند؛ تخصص فنی امکان اجرای ایمن و استاندارد برنامه‌ها را فراهم می‌کند؛ تفکر سیستمی ارتباط میان اجزای مختلف را برقرار می‌سازد؛ شایستگی ارزشی جهت اخلاقی تصمیم‌ها را تضمین می‌کند و کارآفرینی ورزشی امکان تبدیل منابع و فرصت‌ها به ارزش اقتصادی و اجتماعی را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، نوآوری اصلی یافته‌ها در کنار هم قرار دادن این ابعاد در چارچوب فرآیند انتخاب مدیران اماکن ورزشی و برجسته کردن شایستگی استراتژیک به‌عنوان محور این ترکیب است.

---

<sup>1</sup> Getz

<sup>2</sup> Westerbeek

بر این اساس، نخستین پیامد کاربردی پژوهش، طراحی یک الگوی بومی جامع برای انتخاب مدیران اماکن ورزشی است. این الگو باید هم از ادبیات جهانی مدیریت تسهیلات که در آثار آمون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و فرید و کستل<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بر مدیریت حرفه‌ای، استانداردها، ریسک و بهره‌برداری تأکید دارد، استفاده کند و هم با شرایط نهادی و فرهنگی ایران سازگار باشد. انتقال مستقیم مدل‌های خارجی بدون بومی‌سازی نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی‌های ساختاری کشور باشد؛ بنابراین، الگوی مناسب باید ترکیبی از استانداردهای حرفه‌ای جهانی و الزامات بومی باشد. دومین پیامد، تغییر روش انتخاب مدیران از ارزیابی‌های عمدتاً اداری به ارزیابی مبتنی بر شواهد است. استفاده از Assessment Center، مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی موقعیت‌های مدیریتی، بررسی سوابق عملکرد و ارزیابی چند منبعی می‌تواند امکان سنجش واقعی شایستگی‌ها را افزایش دهد. برای مثال، توانایی نامزد در مواجهه با بحران ایمنی، کاهش بودجه، افت درآمد یا تعارض میان ذی‌نفعان می‌تواند مستقیماً ارزیابی شود. این روش به‌ویژه برای سنجش شایستگی استراتژیک مناسب است؛ زیرا تفکر راهبردی از طریق ادعا قابل سنجش نیست و باید در موقعیت تصمیم‌گیری مشاهده شود. سومین پیامد، اصلاح قوانین و ساختارهای اداری است. محدودیت‌های قانونی و رویه‌های دست‌وپا گیر، در صورتی که انعطاف لازم برای جذب مدیران متخصص و خلاق را کاهش دهند، می‌توانند اثربخشی مدل شایستگی را محدود کنند؛ بنابراین، شفافیت معیارها، تفکیک صلاحیت‌های عمومی و تخصصی، تعریف شرح شغل و ایجاد سازوکار پاسخ‌گویی باید همزمان دنبال شود. هدف از اصلاح ساختار نباید صرفاً افزایش انعطاف باشد، بلکه باید کاهش قدرت سلیقه فردی و افزایش قابلیت پاسخ‌گویی تصمیم‌گیرندگان باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر بخشی از نتایج مطالعات پیشین درباره اهمیت تخصص فنی، ایمنی، مدیریت راهبردی، اخلاق حرفه‌ای و کارآفرینی را تأیید می‌کند، اما در عین حال با قرار دادن شایستگی استراتژیک در بالاترین سطح و پیوند دادن آن با ضعف سازوکارهای گزینش، تصویری متفاوت و کامل‌تر ارائه می‌دهد. مهم‌ترین تفاوت با رویکردهای سنتی آن است که مدیر اماکن ورزشی دیگر صرفاً مسئول نگهداری و بهره‌برداری از یک زیرساخت نیست؛ بلکه مدیر یک نظام پیچیده اقتصادی، اجتماعی، فنی

---

<sup>1</sup> Ammon

<sup>2</sup> Fried and Kastel

و ورزشی است. این برداشت با جهت‌گیری راهبردی مطرح‌شده در ادبیات کلاسیک مدیریت استراتژیک، از جمله دیدگاه آنسوف و براندنبورگ (۱۹۶۹)، درباره ضرورت توانایی مدیران برای مواجهه با محیط‌های پیچیده و متغیر نیز قابل انطباق است.

در نتیجه، مسئله اساسی مدیریت اماکن ورزشی ایران را نباید صرفاً «کمبود مدیران متخصص» دانست، بلکه باید آن را عدم انطباق نظام انتخاب مدیران با شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت معاصر تلقی کرد. خبرگان از مدیرانی راهبردی، سیستمی، فنی، اخلاق‌مدار و کارآفرین سخن می‌گویند، درحالی‌که ضعف ساختاری، سلیقه‌ای بودن انتصاب‌ها و ملاحظات غیرحرفه‌ای می‌تواند مانع ورود چنین مدیرانی به ساختار مدیریت شود؛ بنابراین، گذار از انتخاب‌های فرد محور و رابطه محور به گزینش‌های شایستگی محور، یک اصلاح اداری ساده نیست، بلکه ضرورتی برای ارتقای حکمرانی ورزشی و بهره‌گیری مؤثر از سرمایه‌های فیزیکی و انسانی کشور است. تحقق این تحول می‌تواند به افزایش بهره‌وری اماکن، ارتقای ایمنی، بهبود کیفیت خدمات، کاهش وابستگی مالی و تقویت نقش اجتماعی و اقتصادی ورزش منجر شود. در نهایت، مدل مطلوب انتخاب مدیران اماکن ورزشی باید میان شایستگی استراتژیک به‌عنوان محور، تخصص فنی به‌عنوان ضرورت اجرایی، شایستگی ارزشی به‌عنوان مبنای اعتماد، تفکر سیستمی به‌عنوان سازوکار یکپارچه‌سازی و کارآفرینی به‌عنوان عامل پایداری تعادل برقرار کند؛ تعادلی که می‌تواند مبنای حرکت مدیریت اماکن ورزشی ایران از الگوی سنتی و انتصابی به سوی نظامی علمی، بومی، شفاف و شایسته‌سالار باشد.

این پژوهش علی‌رغم دستاوردهای کلیدی، با محدودیت‌هایی از جمله ماهیت کیفی و دشواری در دسترسی به لایه‌های پنهان تصمیم‌گیری‌های سیاسی مواجه بوده است که ضرورت دارد در مطالعات آتی با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) و بررسی طولی عملکرد مدیران، مورد واکاوی دقیق‌تری قرار گیرد. همچنین با توجه به فقدان ابزارهای استاندارد برای سنجش مفاهیم ارزشی مانند روحیه جهادی، پیشنهاد می‌شود محققان آینده بر طراحی و روان‌سنجی ابزارهای اختصاصی جهت تبدیل این شاخص‌های کیفی به معیارهای اندازه‌پذیر تمرکز کنند تا بستری برای انجام مطالعات تطبیقی با سایر نظام‌های مدیریتی موفق فراهم آید. در سطح کاربردی، برای برون‌رفت از وضعیت موجود و ارتقای کیفیت حکمرانی در اماکن ورزشی، پیشنهاد می‌شود «الگوی بومی گزینش» مبتنی بر

کانون‌های ارزیابی و شبیه‌سازی‌های مدیریتی تدوین گردد تا از سلیقه‌ای بودن انتصابات کاسته و بر شفافیت معیارهای انتخاب افزوده شود. در همین راستا، بازنگری در آیین‌نامه‌های اداری برای تسهیل جذب نخبگان خلاق، همگام با طراحی دوره‌های توانمندسازی در حوزه‌های «کارآفرینی ورزشی» و «تفکر استراتژیک» برای مدیران منتخب، می‌تواند شکاف میان دانش نظری و عملکردهای اجرایی را پر کرده و زمینه را برای تحقق بهره‌وری حداکثری و تحقق اهداف کلان توسعه ملی در صنعت ورزش کشور فراهم آورد.

### References

- Ammon, R., Southall, R. M., & Blair, D. A. (2003). Sport facility management: Organizing events and mitigating risks. *Human Kinetics*.
- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. (1969). The general manager of the future. *California Management Review* 11(3), 61–72. <https://doi.org/10.2307/41165766>
- Bashiri manesh, N., Dehghani, Z. (2021). The effect of Government support on innovation performance and social responsibility. *Inovation management Journal*, 10(1), 45-74. (In Persian).
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Scholars' Press*.
- Dowling, M; Leopkey, B and Smith, L (2018). Governance in Sport: A Scoping Review, *Journal of Sport Management*, 32(5): 438-451.
- Easterly, W., Ritzen, J., & Woolcock, M. (2006). Social cohesion, institutions, and growth. *Economics & Politics*, 18(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0343.2006.00165.x>
- Ekrami Moghadam, M., Rezaei, M., Afarinesh Khaki, A. (2025). Health, Safety and Environmental Management Based on Technology Field Theory in Sports Venues of the Ministry of Sports and Youth. (e101655). *Sport Management Journal*, e101655 doi: 10.22059/jsm.2025.376079.3290 (In Persian).
- Esmaeili, R., Ghalani, N., & Jalali, M. (2014). Cultural integration in globalization processes and strengthening national-ethnic culture of societies. *Journal of Culture-Communication Studies*, 15(25), 149–169. (In Persian).
- Farhi, F. (2005). Crafting a national identity amidst contentious politics in contemporary Iran. *Iranian Studies*. <https://doi.org/10.1080/0021086042000336519> (In Persian).
- Farmer, P. J., Mulrooney, A. L., & Ammon, R. (1996). Sport facility planning and management. *Human Kinetics*.
- Fried, G., & Kastel, M. (2020). Managing sport facilities (5th ed.). *Human Kinetics*.
- Getz, D. (2020). Event management: Business, strategy and operations (5th ed.). *Routledge*.

- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: a systematic review. *Sustainability*, 15(9), 7061.
- Hashemi, S. A., Ghahraman Tabrizi, K., & Sharifian, E. (2021). A Succession Model at the Ministry of Sport and Youth from a Competency-Based Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(53), 309-324. (In Persian).
- Hassin, M. A., Zaidi, M. A., & Ali, I. M. (2022). Strategic indicators for strategic intervention in sports facilities management performance in Malaysia. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(4), 691–702. <https://doi.org/10.26710/ijbsee.v8i4.2345> (In Persian).
- Jedi, S., Moradi, S., Jedi, F. (2025). The role of sports in promoting global peace and social cohesion: A systematic review. *The First International Conference and the Second National Conference on Peace and Sports*, Tehran. <https://civilica.com/doc/2410609> (In Persian).
- Kargar, G., Keskar, S., & Khosravi Rad, B. (2013). Investigation of the appointment conditions for managers in sports centers of Tehran universities. *Sustainable Development Management in Sport*, 1(4), 57–72. (In Persian).
- Langston, C., & Lauge-Kristensen, R. (2002). Strategic management of built facilities. *John Wiley & Sons*.
- Li, L., Xu, Y., Li, T., & Liu, Y. (2022). Research on performance management evaluation of public sports venues based on GFAHP. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 2317397.
- Salimi Beni, E., Mostahfezian, M., Khorvash, M. and Nasr esfahani, D. (2025). Scenario Planning for the Future of Sports Facility Management in Iran toward the 2035 Horizon. (e227574). *Management and Entrepreneurship in Sport*, 4(2), e227574 doi: 10.48301/jmes.2025.531379.1116 (In Persian).
- Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2010). Sport facility operations management: A global perspective. *Routledge*.
- Soleymani Tapesari, B., & Mirshekari, M. (2022). Antecedents for safety management of sports venues at sporting events: A qualitative approach. *Sport Physiology and Management Investigations*, 14(1), 195–205. (In Persian).
- Soucie, D. (1993). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1123/jsm.7.1.1>
- Valecha, N. (2022). A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1), 19-30.
- Westerbeek, H., Smith, A. C. T., Turner, P., Emery, P., Green, C., & Van Leeuwen, L. (2004). Managing sport facilities and major events. *Human Kinetics*.

- Mandani, A., & Saei, E. (2025). Analysis of the role of strategic management in sustainable development in sport. In Proceedings of the 21st International Conference on Management and Humanities Research in Iran. *Scientific Information Database*.
- Salimi, M., & Taghavy, A. (2026). Toward an integrated sustainability framework for large sports venues: A multidimensional green model. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 1-15. (In Persian).
- Soltani, A., kashef S. M., Othman, A. T. (2020). Design a Model of Professional Competences and Its Effective Components for Selection of Sports Managers. *Contemporary Studies On Sport Management*, 10(20), 65-78. doi: 10.22084/smms.2020.21104.2530 (In Persian).
- Mahmoudin, A., Sadeghi-Boroujerdi, S. and J. baker, B. (2024). Identify national football team fans' coping strategies against the team identity threat. *Applied Research of Sport Management*, 13(1), 57-74. doi: 10.30473/arism.2023.65379.3705 (In Persian).
- Naraine, M. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). Strategic management in sport organizations: Conceptual developments and future directions. *Sport Management Review*, 25(3), 341–354. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2021.06.002>
- Naderi Nasab, H., Jamshidi, A., Heydari, E., & Gholich Afshar, N. (2025). Identifying causal and contextual factors affecting the selection of sports managers. *Journal of Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 11. (In Persian).
- Petrosillo, I., Valente, D., Pasimeni, M. R., Aretano, R., Semeraro, T., & Zurlini, G. (2019). Can a golf course support biodiversity and ecosystem services? The landscape context matters. *Landscape Ecology*, 34(9), 2091–2112. <https://doi.org/10.1007/s10980-019-00885-w>
- Qasemi, H., Honari, H., Rezaei Soufi, M., & Mo'meni Far, F. (2015). Design of a core competency model for the appointment of middle managers in the Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies in Sport and Youth*, 13(26), 23–40. (In Persian).
- Winand, M., Anagnostopoulos, C., & Papadimitriou, D. (2021). Managerial competencies and performance in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 503–522.