



Developing a Model for Performance Development Programs for the Tehran Municipality Sports Organization

Mohammad Pourkiani^{id}

Department of Sport Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Mohammad Hossain
Ghorbani*^{id}

Department of Management and Policy Making in Sports, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.

Hamid Reza Safari Jafarloo^{id}

Department of Sports Sciences, Faculty of Humanities, Jahrom University, Tehran, Iran.

Abstract

The present study aimed to develop a framework for the performance development programs of the Tehran Municipality Sports Organization. This study adopted a qualitative research design using thematic analysis. The participants consisted of 22 managers, experts, and specialists in the Tehran Municipality Sports Organization who were selected through purposive and snowball sampling. Data collection continued until data saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed following the stages of thematic analysis. The findings revealed that the performance development programs of the Tehran Municipality Sports Organization could be explained through four main themes. The first theme, development of equity in community sports, emphasized promoting public sports based on the needs and interests of different groups of citizens while ensuring equitable improvement of sports facilities and infrastructure. The second theme, development of technology in community sports, focused on delivering smart, innovative, and knowledge-based sports services. The third theme, development of an active lifestyle among Tehran citizens, highlighted the expansion of sports activities and events in natural and outdoor environments as well as the institutionalization and promotion of an active lifestyle. The fourth theme, managerial and organizational development, encompassed leveraging private-sector capacity, strengthening human capital and athletic talent, and enhancing policy-making, management, and supervision within the Tehran Municipality Sports Organization. The findings suggest that these four overarching themes and their related subthemes provide a comprehensive framework for improving organizational performance and can support managers and policymakers in planning and decision-making for the sustainable development of community sports in Tehran.

Extended Abstract

Introduction

Sports and physical activities in a safe and appropriate environment have always been regarded as a social necessity, and their integration into daily routines has been strongly emphasized. However, the mechanized lifestyle in today's world has deprived humans of their initiative,

* Corresponding Author: ghorbani.moho@gmail.com

How to Cite: Pourkiani, M., Ghorbani, M.H. & Safari Jafarloo, H.R. (2026). Developing a Model for Performance Development Programs for the Tehran Municipality Sports Organization. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(54), 1-23

leading to physical inactivity, which in turn has caused numerous physical, psychological, and social problems. Given the importance of sports in reducing the prevalence of diseases, as well as their positive role in enhancing mental and social well-being and improving citizens' quality of life, their participation in sports and physical activity has consistently been a primary concern for policymakers. In this regard, various countries have succeeded in developing citizen sports and, consequently, expanding participation in physical activity through strategic planning and the adoption of forward-looking approaches. Therefore, it must be emphasized that the development of citizen sports has become one of the key priorities of urban management in recent years, aimed at promoting public health, increasing social capital, and improving citizens' quality of life. In the metropolis of Tehran, the development of performance improvement programs is an unavoidable necessity. This importance is underscored by the fact that a review of the literature reveals that although numerous studies have examined sports participation, mass sports, and the management of sports organizations, no comprehensive model has been proposed for developing the performance of the Sports Organization of Tehran Municipality—one that simultaneously integrates strategic requirements, performance indicators, stakeholder needs, and urban management exigencies within a coherent framework. Therefore, designing such a model could not only fill this research gap but also provide a scientific basis for revising the organization's strategic plan, enhancing the effectiveness of managerial decisions, improving resource allocation, and increasing citizen participation in sports activities.

Methods

The present study is qualitative in nature and was conducted using a thematic analysis approach. The aim of this approach is to identify, analyze, and interpret the semantic patterns (themes) present in the data obtained from interviews, in order to gain a deeper understanding of the performance development programs of the Sports Organization of Tehran Municipality. Thematic analysis enables the researcher to systematically examine qualitative data to extract and explain the main themes and the relationships among them. This research was carried out in the city of Tehran and its 22 districts. Given that the Sports Organization of Tehran Municipality is responsible for planning, policymaking, and implementing sports activities within the municipal structure, this organization was selected as the primary context for the study. The research population included managers of the Sports Organization of Tehran Municipality, managers of sports complexes, sports experts, specialists in sports management and sports planning, and other stakeholders who had executive and specialized experience in the field of mass sports and citizen sports. Sampling was conducted purposively using the snowball method. Data analysis was performed based on the thematic analysis steps proposed by Braun and Clarke (2006). To ensure the validity and trustworthiness of the data, the criteria established by Lincoln and Guba (1985) were employed. To this end, the coding process and category extraction were continuously reviewed by the researchers and cross-checked with the opinions of experts in the field of sports management. Additionally, meticulous documentation of the data collection, coding, and analysis stages, ongoing data review, and continuous comparison of codes and categories contributed to enhancing the credibility and conformability of the findings.

Results

In order to identify and conceptualize the performance development programs of the Sports Organization of Tehran Municipality, based on the data obtained from exploratory interviews, 254 initial codes were identified. Due to the redundancy of some of them and based on open coding, 83 independent initial codes were established. Then, according to conceptual and semantic affinities among the codes and using an axial coding pattern, 4 main categories were identified as the performance development programs of the Sports Organization of Tehran Municipality. The research findings revealed that the performance development programs of the Sports Organization of Tehran Municipality can be explained in terms of four main themes. The first theme was the development of citizen sports equity, which emphasizes the promotion of mass sports tailored to the needs and interests of various groups of citizens, as well as the equitable

improvement of per capita sports facilities and resources. The second theme was the development of citizen sports technology, which focuses on providing smart, innovative, and knowledge-based services in the field of citizen sports. The third theme was the development of an active lifestyle among Tehran's citizens, which encompasses the expansion of sports activities and events in natural and open spaces, as well as the institutionalization of an active lifestyle. Finally, the fourth theme was managerial and organizational development, which includes leveraging the capacity of the private sector, empowering human capital and sports talents, and strengthening policymaking, management, and oversight within the Sports Organization of Tehran Municipality.

Conclusion

Based on the findings, attention to these four main themes and their related sub-themes can provide a framework for enhancing the performance of the Sports Organization of Tehran Municipality and improving the planning and decision-making of managers and policymakers in this field. Finally, based on the findings of this research, it is recommended that the Sports Organization of Tehran Municipality utilize the identified framework and performance development programs as a basis for formulating and revising strategic plans, designing a performance evaluation system, and making managerial decisions. It should be noted that simultaneous attention to the development of sports equity, the promotion of an active lifestyle, the advancement of technology, and the strengthening of managerial and organizational capacities can enhance the effectiveness of citizen sports programs. From the perspective of future research recommendations, it is suggested that quantitative studies be conducted to validate the proposed model, prioritize the extracted programs and indicators, and examine the applicability of this framework in other metropolises across the country.

Keywords: Citizenship Sports, Tehran Municipality, Performance Development, Thematic analysis

JEL Classification: I1, I18, L83, I3, Z2

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: No human intervention has been done.

Funding: This article is derived from a research project that was conducted with the financial support of the Center for Urban Studies and Planning of Tehran Municipality.

Authors' contribution: All authors contribute equally to the writing

Conflict of interest: No conflicts of interest have been reported.



----- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی -----

دوره ۱۴، شماره ۵۴، پاییز ۱۴۰۵، ۲۳-۱

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2026.2079809.1245>

الگوی برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران

محمد پورکیانی 

گروه مدیریت ورزش، دانشکده تندرستی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

محمدحسین قربانی *

گروه مدیریت و سیاست‌گذاری در ورزش، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

حمیدرضا صفری جعفرلو 

گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جهرم، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین الگوی برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۲۲ نفر از مدیران، کارشناسان و متخصصان حوزه ورزش شهرداری تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه یافت. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و براساس مراحل تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران در قالب چهار مضمون اصلی قابل تبیین هستند. مضمون نخست، توسعه عدالت ورزش شهروندی بود که بر ترویج ورزش همگانی متناسب با نیازها و علایق گروه‌های مختلف شهروندان و نیز بهبود عادلانه سرنه‌ها و امکانات ورزشی تأکید دارد. مضمون دوم، توسعه فناوری ورزش شهروندی بود که بر ارائه خدمات هوشمند، نوآورانه و دانش‌بنیان در حوزه ورزش شهروندی متمرکز است. مضمون سوم، توسعه سبک زندگی فعال در شهروندان تهرانی بود که توسعه فعالیت‌ها و رویدادهای ورزشی در فضاهای طبیعی و روباز و نهادینه‌سازی سبک زندگی فعال را دربر می‌گیرد. درنهایت، مضمون چهارم، توسعه مدیریتی و سازمانی بود که شامل بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی، توانمندسازی سرمایه انسانی و استعدادهای ورزشی و نیز تقویت سیاست‌گذاری، مدیریت و نظارت در سازمان ورزش شهرداری تهران است. براساس یافته‌ها، توجه به این چهار مضمون اصلی و مضامین فرعی مرتبط با آنها می‌تواند چارچوبی برای ارتقای عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران و بهبود برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه فراهم آورد.

کلیدواژه‌ها: ورزش شهروندی، شهرداری تهران، تحلیل مضمون، توسعه عملکرد

مقدمه

ورزش و فعالیت‌های جسمانی در یک محیط امن و مناسب، به‌عنوان یک نیاز اجتماعی همیشه مطرح بوده و تأکید زیادی بر انجام آن در بین فعالیت‌های روزمره می‌شود (Dodd-Reynolds, et al., 2024). اما زندگی ماشینی در دنیای امروز ابتکار عمل را از انسان گرفته و او را دچار فقر حرکتی کرده و این فقر حرکتی مشکلات عدیده جسمی، روانی و اجتماعی را برای وی پدید آورده است (Santos, et al., 2023). در این راستا، نتایج مطالعات نشان می‌دهد ۴۰ درصد از ایرانیان دارای بیماری دیابت و یا در مرحله پیش دیابت قرار دارند، شیوع فشار خون در بزرگسالان ۴۲ درصد و شیوع اضافه‌وزن و چاقی ۵۳ درصد می‌باشد و روند ابتلا به موارد مذکور در طول دو دهه اخیر صعودی بوده است (Malekzadeh, et al., 2020). موارد مذکور موجب شده است تا سلامت جامعه به دغدغه و مسئله‌ای مهم برای سیاست‌گذاران تبدیل شود و در اسناد بالادستی از جمله نقشه جامع علمی سلامت، سند برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران مورد توجه قرار گیرد (اساسنامه سازمان ورزش شهرداری تهران، ۱۴۰۰). در این زمینه، همواره در راستای رفع مسائل سلامت جامعه، از ورزش به‌عنوان یک عامل کلیدی نام برده می‌شود (Kilgour, et al., 2024). ورزش به‌مثابه راه‌حلی راهبردی و ابزاری ارزان‌قیمت و فرحبخش، می‌تواند این مشکل را به نحو مطلوب حل کند (ممتازبخش و فکور، ۱۳۸۶).

ورزش شهروندی به معنای پرداختن به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساده، کم‌هزینه، غیررسمی، شادی‌بخش و بانشاط است که امکان شرکت در آنها برای همه افراد وجود داشته باشد. همچنین ورزش شهروندی نقش مهمی در ساخت زیربنای جامعه شهری دارد (Shahmirzadi, et al., 2024; Barghchi, et al., 2009). در تعریف ورزش شهروندی، تمامی گونه‌های فعالیت بدنی مورد توجه قرار می‌گیرند؛ اعم از فعالیت‌های غیررسمی مانند نرمش‌های صبحگاهی در فضاهای سبز و مراکز عمومی و یا رقابت‌های سازمان‌یافته در سطح محله‌ای (Malm, et al., 2019). همانگونه که گفته شد، به‌دلیل اهمیت ورزش در کاهش ابتلا به بیماری‌ها و همچنین نقش مثبت آن در بهبود سطح روانی، اجتماعی و توسعه کیفیت زندگی شهروندان، مشارکت آنها در ورزش و فعالیت‌بدنی همواره به‌عنوان مهم‌ترین مسئله و دغدغه سیاست‌گذاران بوده است. در این راستا، کشورهای مختلف با برنامه‌ریزی و اتخاذ رویکردهای راهبردی، موفق به توسعه ورزش شهروندی و در پی آن، توسعه مشارکت در فعالیت‌بدنی شده‌اند (Shahmirzadi, et al., 2024; Xu & Zhou, 2025). محققان بر این باورند که توسعه ورزش، خصوصاً ورزش شهروندی با صرف منابع مالی و ایجاد زیرساخت‌های عمرانی، به‌عنوان بخشی از این برنامه بزرگ آغاز می‌شود اما شهروندان بدون آموزش، مشوق و محرک سعی نخواهند کرد حتی از بهترین زیرساخت‌های عمرانی استفاده کنند (Dese & Wibowo, 2025; Deelee, et al., 2018; Urzha & Evstratova, 2021). در بررسی نظام‌مند فعالیت‌های سازمان‌های خدمات‌رسان شهری، توسعه عملکرد دیگر صرفاً به معنای افزایش حجم فعالیت‌ها یا ارتقای شاخص‌های کمی نظیر تعداد برنامه‌های اجرا شده یا میزان مشارکت اولیه شهروندان تلقی نمی‌شود بلکه مفهومی چندبعدی است که باید در چارچوب مدیریت عملکرد، حکمرانی عمومی، حکمرانی ورزش و توسعه پایدار شهری مورد ارزیابی قرار گیرد (Bryson, et al., 2014; Thompson, et al., 2023). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی بیش از آنکه بر سنجش نهاده‌ها و خروجی‌ها متمرکز باشد، بر میزان تحقق

پیامدهای اجتماعی، ارزش عمومی و اثربخشی سیاست‌ها تأکید دارد. در این رویکرد، سازمان‌های متولی ورزش شهری زمانی موفق تلقی می‌شوند که علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، بتوانند آثار ملموسی بر کیفیت زندگی، سلامت عمومی، انسجام اجتماعی و مشارکت شهروندان بر جای گذارند (Griffiths, et al., 2023). از این منظر، برنامه‌های توسعه عملکرد نیز نباید صرفاً بر مبنای تعداد کلاس‌ها، مسابقات یا رویدادهای برگزار شده سنجیده شود بلکه میزان موفقیت آن در خلق ارزش عمومی، افزایش مشارکت پایدار شهروندان، توسعه سرمایه اجتماعی، بهبود سلامت و تحقق عدالت در دسترسی به فرصت‌های فعالیت بدنی باید به عنوان شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرد (Bryson, et al., 2014; Griffiths, et al., 2023). بر این اساس، گذار از رویکرد سنتی ورزش همگانی به مفهوم نوین ورزش شهروندی، بیانگر تغییر پارادایم از مدیریت عملیاتی به مدیریت راهبردی است؛ رویکردی که در آن برنامه‌های ورزشی نه به عنوان هدف بلکه به عنوان ابزاری برای ارتقای سلامت جسمی و روانی، افزایش تعاملات اجتماعی، تقویت هویت محله‌ای و بهبود کیفیت زیست شهری تلقی می‌شوند (World Health Organization, 2022).

در چنین شرایطی، تمرکز نظام ارزیابی عملکرد نیز از سنجش صرف فعالیت‌ها به سمت ارزیابی پیامدها و آثار اجتماعی برنامه‌ها تغییر می‌یابد؛ به گونه‌ای که برگزاری مسابقات محله‌ای، توسعه ایستگاه‌های ورزش همگانی یا ایجاد فضاهای ورزشی روباز، زمانی بیانگر عملکرد مطلوب سازمان خواهند بود که به افزایش مشارکت مستمر شهروندان، کاهش نابرابری در بهره‌مندی از خدمات ورزشی، ارتقای سلامت عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی منجر شوند (Putnam, 2000; Griffiths, et al., 2023). از سوی دیگر، پژوهش‌های جدید در حوزه حکمرانی ورزش نشان می‌دهد که توسعه ورزش شهری بدون استقرار نظامی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان، پایش مستمر و ارزیابی سیاست‌های ورزشی امکان‌پذیر نیست (Sesinando, et al., 2026). افزون بر این، در مدیریت نوین شهری، مشارکت شهروندان در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها یکی از شاخص‌های اصلی حکمرانی مطلوب محسوب می‌شود و اثربخشی سازمان زمانی افزایش می‌یابد که شهروندان از دریافت‌کنندگان صرف خدمات به شرکای فعال در خلق ارزش عمومی تبدیل شوند (Bryson, et al., 2014; Sesinando, et al., 2026). بر این اساس، تشکیل تیم‌های ورزشی محله‌ای، توسعه شبکه‌های داوطلبانه و سازمان‌دهی رویدادهای مردمی را می‌توان فراتر از یک برنامه ورزشی، مداخله‌ای مدیریتی برای تقویت سرمایه اجتماعی، انسجام محله‌ای و شهروندی فعال دانست (Putnam, 2000). در نتیجه، ارزیابی عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران باید از رویکرد برنامه‌محور به رویکرد شهروندمحور تغییر یابد و موفقیت آن نه صرفاً براساس حجم فعالیت‌ها بلکه بر مبنای میزان نهادینه شدن ورزش در سبک زندگی شهروندان، افزایش مشارکت پایدار و خلق ارزش عمومی در سطح محلات سنجیده شود (Griffiths, et al., 2023; Sesinando, et al., 2026). سازمان‌هایی همچون شهرداری با مبنای اجتماعی، در مهیا کردن فرصت‌هایی برای افراد جهت مشارکت در فعالیت‌بدنی نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. در این راستا، شهرداری‌ها در شهرهای مختلف دنیا به عنوان متولی اصلی توسعه ورزش شهروندی اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی نموده‌اند که از جمله می‌توان به سنگاپور، کوالالامپور در مالزی، ابوظبی در امارات متحده

عربی، کانتربری در استرالیا، کرایست چرچ در نیوزیلند، اتاوا در کانادا، بریتیش کلمبیا در کانادا، کیسی در استرالیا و بسیاری دیگر از شهرهای جهان اشاره کرد (Wang, et al., 2019).

به دلایل متعددی از جمله وسعت فعالیت و ارتباطات، برنامه‌های توسعه عملکرد برای نهادهای عمومی مختلف توصیه می‌شود (De Waal, 2010). از سوی دیگر، مأموریت خدمات‌رسانی سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا طیف وسیعی از ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گرفته و انتظارات آنها شناسایی گردد. بنابراین در توسعه عملکرد باید به نحوی عمل شود تا تعادلی بین انتظارات این نهادها برقرار شده و مناسب‌ترین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها برای آنها شناسایی گردد (Bryson, 2018). سازمان ورزش شهرداری تهران نیز مانند همین سازمان‌ها باید دارای برنامه‌هایی برای توسعه عملکرد خود باشد. این سازمان مسئول اصلی در توسعه ورزش شهروندی است (سازمان ورزش شهرداری تهران، ۱۴۰۰). ورزش شهروندی به عنوان یکی از ارکان توسعه اجتماعی و ارتقای سلامت عمومی، در سال‌های اخیر مورد توجه نهادهای شهری از جمله شهرداری‌ها قرار گرفته است (Edwards & Tsouros, 2008). پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر به بررسی ابعاد مختلف توسعه ورزش شهروندی و عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های متولی ورزش شهری پرداخته‌اند. در این زمینه،

حلاجیان و همکاران (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان فرهنگی اجتماعی ورزشی شهرداری اصفهان را شامل نهادهای سازی تفکر استراتژیک، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دانسته‌اند. همچنین الله‌مرادی و همکاران (۱۳۹۸) با ارائه مدل مفهومی ورزش شهروندی در تهران، عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده، شرایط زمینه‌ای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، عوامل مداخله‌گر و راهبردهای مدیریتی، تبلیغاتی، آموزشی، مالی و عمرانی را در توسعه ورزش شهروندی مؤثر دانستند. کیانی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در طراحی مدل توسعه ورزش شهروندی کلان‌شهرهای ایران، ۱۶ عامل مؤثر را شناسایی کردند که چشم‌انداز، مدیریت کلان و برنامه‌ریزی جامع در سطوح زیربنایی مدل قرار داشتند. در همین راستا، قاسمی و همکاران (۱۴۰۳) با رویکرد تحلیل مضمون نشان دادند که شاخص‌های عملکردی، فرآیندی و پیامدی از عوامل کلیدی در ایجاد شهر فعال و توسعه ورزش شهروندی محسوب می‌شوند. برخی مطالعات نیز بر اهمیت عوامل محیطی، اجتماعی و زیرساختی تأکید داشته‌اند به طوری که طلوعی اشلقی و همکاران (۱۳۸۹) نقش رسانه‌های جمعی را در فرهنگ‌سازی و افزایش مشارکت عمومی در ورزش همگانی برجسته کردند، مدنی‌پور (۱۳۷۹) زیرساخت‌های اجتماعی و فضاهای ورزشی را از مؤلفه‌های مهم حکمرانی شهری پایدار دانست و یغفوری و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که تحقق عدالت فضایی در توزیع خدمات و امکانات ورزشی، یکی از پیش‌نیازهای توسعه متوازن ورزش شهروندی و افزایش دسترسی برابر شهروندان به فرصت‌های فعالیت بدنی است.

در مطالعات جدیدتر، توجه پژوهشگران به ابعاد راهبردی، حکمرانی و توسعه عملکرد ورزش شهری افزایش یافته است؛ به گونه‌ای که یو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) مسیرهای توسعه باکیفیت صنعت ورزش شهری را براساس توسعه یکپارچه، اولویت‌بندی منطقه‌ای و برنامه‌ریزی مرحله‌ای تبیین کردند و دوینسکی^۲ (۲۰۲۴) بر نقش برنامه‌ریزی

1. Yu

2. Dubinsky

راهبردی در برندسازی شهرهای ورزشی تأکید کرد. در جدیدترین تحقیق هم سسیناندو^۱ و همکاران (۲۰۲۶) نشان دادند که توسعه ورزش در سطح مدیریت شهری مستلزم استقرار نظام حکمرانی مبتنی بر شفافیت، ارزیابی مستمر عملکرد، پایش سیاست‌های ورزشی و مشارکت ذی‌نفعان است و شهرداری‌ها نقش محوری در هدایت و توسعه ورزش شهروندی ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، مطالعات داخلی نیز برخی ابعاد تخصصی سازمان ورزش شهرداری تهران را بررسی کرده‌اند به‌طوری‌که تراب پره‌نر (۱۴۰۰) نقش مدیریت منابع انسانی را در توسعه ورزش شهروندی شهرداری تهران بررسی کرد، حبیب‌پور و همکاران (۱۴۰۲) اهمیت فناوری اطلاعات در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران را مورد توجه قرار دادند و ترابی و همکاران (۱۴۰۴) مدل استفاده از کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک عملکرد برای بهبود فعالیت‌های رسانه‌ای در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام داده‌اند. با وجود این، مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها تنها به بررسی یک یا چند مؤلفه خاص مانند مشارکت ورزشی، زیرساخت‌ها، عدالت فضایی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات یا ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند و تاکنون الگویی جامع که بتواند ابعاد راهبردی، مدیریتی، عملکردی، محیطی و ذی‌نفعان را در قالب یک چارچوب یکپارچه برای توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران تبیین کند، ارائه نشده است.

در تبیین ضرورت پژوهش حاضر باید توجه داشت که توسعه ورزش شهروندی در سال‌های اخیر به یکی از اولویت‌های مدیریت شهری برای ارتقای سلامت عمومی، افزایش سرمایه اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان تبدیل شده است. در کلان‌شهر تهران نیز رویکرد برنامه‌محوری به‌عنوان یکی از اصول حکمرانی شهری در قالب برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران دنبال می‌شود و برای حوزه ورزش شهروندی و سازمان ورزش شهرداری تهران، اهداف، راهبردها و شاخص‌های عملکردی مشخصی پیش‌بینی شده است. بااین‌حال، برنامه راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران که در سال ۱۳۹۴ تدوین و اجرا شده، با توجه به تغییرات گسترده در شرایط اجتماعی، اقتصادی، فناوری و مدیریتی، نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی مبتنی بر شواهد است. این ضرورت پس از همه‌گیری کووید-۱۹ که موجب تغییر الگوی فعالیت بدنی، سبک زندگی و انتظارات شهروندان از خدمات ورزشی شد، بیش از گذشته آشکار شده است (Stockwell, et al., 2021). افزون بر این، از آنجا که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا و مبتنی بر چرخه تدوین، اجرا، پایش و ارزیابی مستمر است، عدم ارزیابی علمی برنامه‌های موجود می‌تواند اثربخشی سیاست‌ها و بهره‌وری منابع را کاهش داده و دستیابی به اهداف توسعه ورزش شهروندی را با چالش مواجه سازد (Guyadeen, et al., 2023). از سوی دیگر، مرور مطالعات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی مشارکت ورزشی، ورزش همگانی و مدیریت سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند اما الگوی جامعی برای توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران که بتواند هم‌زمان الزامات راهبردی، شاخص‌های عملکردی، نیازهای ذی‌نفعان و اقتضائات مدیریت شهری را در یک چارچوب منسجم تلفیق کند، ارائه نشده است. ازاین‌رو، طراحی چنین الگویی می‌تواند علاوه بر پر کردن این خلأ پژوهشی، مبنایی علمی برای بازنگری برنامه راهبردی سازمان، ارتقای اثربخشی تصمیمات مدیریتی، بهبود تخصیص منابع و افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های ورزشی فراهم آورد.

روش

پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و با رویکرد تحلیل مضمون^۱ انجام شد. هدف این رویکرد، شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی (مضامین) موجود در داده‌های حاصل از مصاحبه است تا درک عمیق‌تری از برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران به دست آید. تحلیل مضمون به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی، مضامین اصلی و روابط میان آن‌ها را استخراج و تبیین کند. این پژوهش در سطح شهر تهران و مناطق ۲۲ گانه آن انجام شد. با توجه به اینکه سازمان ورزش شهرداری تهران متولی برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرای فعالیت‌های ورزشی در مجموعه شهرداری است، این سازمان به‌عنوان بستر اصلی مطالعه انتخاب شد. جامعه پژوهش شامل مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران، مدیران مجموعه‌های ورزشی، کارشناسان حوزه ورزش، متخصصان مدیریت ورزشی و برنامه‌ریزی ورزشی و سایر صاحب‌نظرانی بود که در حوزه ورزش همگانی و ورزش شهروندی دارای تجربه اجرایی و تخصصی بودند.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انجام شد. در ابتدا افراد دارای دانش، تجربه و سوابق اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند و سپس با معرفی افراد جدید از سوی مشارکت‌کنندگان، فرآیند نمونه‌گیری ادامه یافت. این روند تا زمانی ادامه پیدا کرد که داده‌های جدید منجر به شکل‌گیری مضمون یا مفهوم تازه‌ای نشد و اشباع داده‌ها حاصل گردید. در مجموع، ۲۲ نفر از متخصصان و مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران در پژوهش مشارکت کردند (جدول ۱). این مصاحبه‌ها به‌صورت جداگانه و هر یک به مدت ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامیده است. جهت انجام مصاحبه‌ها، از یک هفته قبل موضوع مصاحبه با افراد درمیان گذاشته شده و سؤالات و چارچوب مصاحبه برای وی ارسال شده است. محتوای تمامی مصاحبه‌ها یادداشت برداری شده و درنهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سمت	جنسیت		تعداد
		مرد	زن	
۱	کارشناس متخصص در سازمان (کارشناس برنامه‌ریزی، کارشناس تفریحات، برگزاری رقابت‌های ورزشی، متخصص اماکن، ورزش آقایان، متخصص اداره توسعه منابع انسانی، امور خدماتی و نقلیه)	۷	۲	۹
۲	مدیران، رؤسا و سرپرستان ادارات سازمان (امور ارزیابی و کنترل عملکرد، برنامه و بودجه، فنی و نگهداشت، املاک و مستغلات، درآمد، همایش‌ها و جشنواره‌های تفریحی، نوسازی و تحول اداری، فدراسیون‌ها، بهای تمام‌شده، ایستگاه‌های ورزشی)	۹	۲	۱۱
۳	مدیر مجموعه‌های ورزشی سازمان	۱	-	۱
۴	عضو کمیته ورزش شورای شهر تهران	۱	-	۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها براساس مراحل تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) انجام شد. در مرحله نخست، پژوهشگران با مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها، آشنایی عمیقی با داده‌ها پیدا کردند. در مرحله دوم، کدهای اولیه به صورت نظام‌مند از متن استخراج شدند. سپس کدهای مشابه براساس اشتراکات مفهومی در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین اولیه شکل گرفت. در مرحله بعد، مضامین اولیه از نظر انسجام درونی و تمایز بیرونی مورد بازبینی قرار گرفتند و ارتباط آن‌ها با کل مجموعه داده‌ها بررسی شد. پس از اصلاح و پالایش مضامین، برای هر مضمون نام و تعریف مشخصی تعیین شد و در نهایت، گزارش نهایی یافته‌ها با استناد به شواهد و نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان تدوین گردید. به منظور تأمین اعتبار و قابلیت اعتماد داده‌ها، از معیارهای لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) استفاده شد. بدین منظور، فرآیند کدگذاری و استخراج مقوله‌ها به صورت مستمر توسط پژوهشگران بازبینی و با نظر خبرگان حوزه مدیریت ورزشی کنترل شد. همچنین، ثبت دقیق مراحل گردآوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها، بازنگری مداوم داده‌ها و مقایسه مستمر کدها و مقوله‌ها، به افزایش قابلیت اعتماد و تأییدپذیری یافته‌ها کمک کرد.

یافته‌ها

در راستای شناسایی و مفهوم‌سازی برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران، براساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی، ۲۵۴ کد اولیه شناسایی شد. با توجه به تکراری بودن بعضی از آن‌ها و براساس کدگذاری باز، ۸۳ کد مستقل اولیه ایجاد شد و براساس قرابت مفهومی و معنایی بین کدها و با استفاده از الگوی کدگذاری محوری، ۴ مقوله اصلی به عنوان برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری شناسایی شد.

جدول ۲. برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران

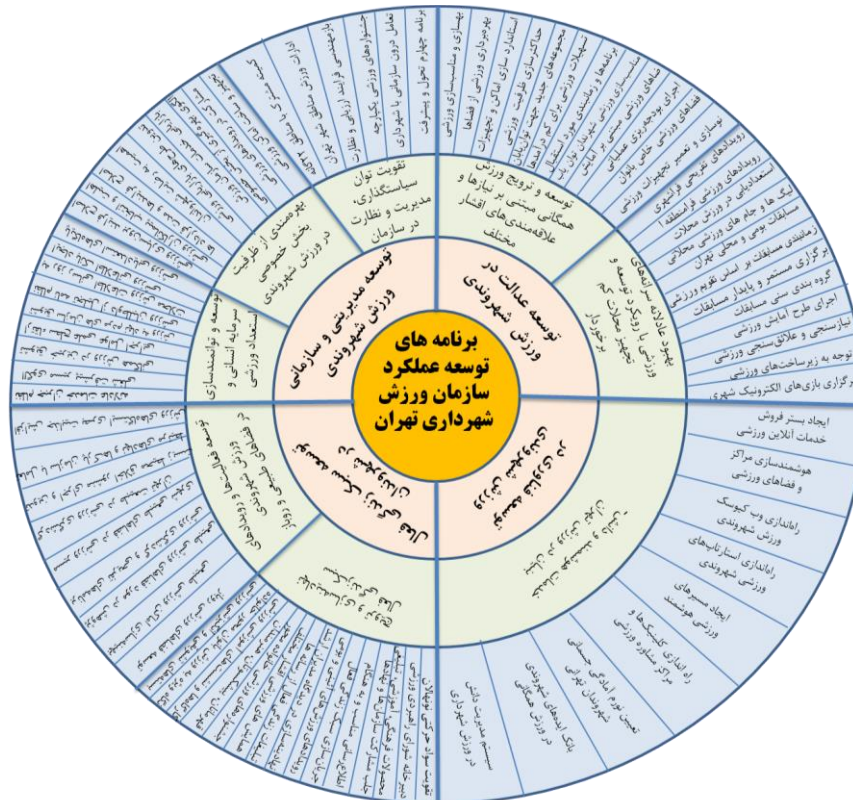
برنامه‌های توسعه	حیطه‌های برنامه	مفاهیم عملکردی
		(۱) رویدادهای تفریحی فراشه‌ری
		(۲) رویدادهای ورزشی فرمانطقه‌ای
		(۳) استعدادیابی در ورزش محلات
		(۴) برگزاری لیگ‌ها و جام‌های ورزشی محلاتی
	توسعه و ترویج ورزش	(۵) برگزاری مسابقات بومی و محلی شهر تهران
	همگانی مبتنی بر نیازها و	(۶) زمان‌بندی مسابقات براساس تقویم ورزشی
توسعه عدالت ورزش	علاقه‌مندی‌های اقشار مختلف	(۷) برگزاری مستمر و پایدار مسابقات
شهروندی		(۸) گروه‌بندی سنی مسابقات
		(۹) اجرای طرح آمایش ورزشی
		(۱۰) نیازسنجی و علایق‌سنجی برنامه‌های رویدادهای ورزشی
		(۱۱) توجه به زیرساخت‌های ورزشی در مناطق و محلات مختلف
		(۱۲) برگزاری جام بازی‌های الکترونیک شهر تهران
	بهبود عادلانه سرانه‌های	(۱۳) نوسازی و تعمیر تجهیزات ورزشی
ورزشی با رویکرد توسعه و		(۱۴) بهسازی و مناسب‌سازی مجموعه‌های ورزشی

برنامه‌های توسعه	حیطه‌های برنامه	مفاهیم عملکردی
توسعه فناوری ورزش شهروندی	خدمات هوشمند و دانش - بنیان در ورزش تهران	(۱۵) استانداردهای سازی اماکن ورزشی و تجهیزات پارک‌ها (۱۶) بهره‌برداری ورزشی از فضاهای مساجد، مدارس و دانشگاه‌ها (۱۷) تسهیلات و خدمات ورزشی برای شهروندان کم‌درآمد (۱۸) فضاهای ورزشی مبتنی بر آمایش (۱۹) فضاهای ورزشی خاص بانوان در تمامی مناطق شهر تهران (۲۰) اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی (۲۱) حداکثرسازی ظرفیت مجموعه‌های ورزشی (۲۲) برنامه‌ها و زمان‌بندی مورد استقبال شهروندان (۲۳) مناسب‌سازی مجموعه‌های ورزشی برای شهروندان توانیاب (۲۴) نظارت بر ساخت مجموعه‌های جدید جهت استفاده توانیابان
		(۲۵) هوشمندسازی مراکز ورزشی
		(۲۶) ایجاد بستر فروش الکترونیک آنلاین
		(۲۷) راه‌اندازی وب‌کیوسک
		(۲۸) راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی شهروندی
		(۲۹) ایجاد مسیرهای ورزشی هوشمند
		(۳۰) راه‌اندازی کلینیک‌ها و مراکز مشاوره ورزشی
		(۳۱) تعیین نرم‌آمادگی جسمانی شهروندان تهرانی
		(۳۲) بانک ایده‌های شهروندی در ورزش همگانی
		(۳۳) سیستم مدیریت دانش در ورزش شهرداری
		(۳۴) توسعه فضاهای ورزشی روباز
		(۳۵) بهینه‌سازی اماکن ورزشی طبیعی
		(۳۶) پژوهش میدانی در مورد فضاهای ورزشی طبیعی
		(۳۷) اجرای برنامه‌های تفریحی و گردشگری ورزشی
توسعه سبک زندگی فعال در شهروندان	توسعه فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش شهروندی در فضاهای طبیعی و روباز	(۳۸) مسیرهای جدید ورزشی در فضاهای طبیعی شهری (۳۹) توسعه گردشگری ورزشی در طبیعت تهران (۴۰) تدوین و اجرای منشور اخلاق محیط زیست (۴۱) تعامل با سازمان پارک‌ها و نهادهای مرتبط (۴۲) افزایش جذابیت بصری ایستگاه‌های ورزش همگانی
		(۴۳) همایش‌های ورزشی برای اقشار مختلف
		(۴۴) جشنواره‌های ورزشی خانواده‌محور
		(۴۵) رویدادهای ورزش‌های آیینی، باستانی، پهلوانی و بومی
		(۴۶) نهادهای سازی سبک زندگی فعال در دیدگاه مدیران ارشد
		(۴۷) تبلیغات زندگی فعال از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی
		(۴۸) جریان‌سازی سبک زندگی فعال با بهره‌مندی از علما و نخبگان
		(۴۹) توسعه زندگی فعال از طریق قهرمانان، پیشکسوتان، هنرمندان
		(۵۰) اطلاع‌رسانی مناسب و به‌هنگام برنامه‌ها و خدمات ورزشی
		(۵۱) بسته‌های تشویقی و انگیزشی برای تشویق شهروندان به ورزش
		(۵۲) نگاه ویژه به ورزش بانوان به‌عنوان محور خانواده
		(۵۳) برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های آموزشی در ارتباط با فعالیت بدنی

برنامه‌های توسعه	حیطه‌های برنامه	مفاهیم عملکردی
توسعه مدیریتی و سازمانی ورزش شهروندی	بهره‌مندی از ظرفیت بخش خصوصی در ورزش شهروندی	۵۴) تهیه محصولات فرهنگی، آموزشی، تبلیغی جهت آگاه‌سازی ورزشی
		۵۵) تقویت سواد حرکتی با تأکید بر آموزش نونهالان و نوجوانان
		۵۶) تشکیل دبیرخانه دائمی شورای راهبردی تفریحات ورزشی
		۵۷) جلب مشارکت سازمان‌ها و نهادهای مربوطه
		۵۸) اصلاح فرآیند برون‌سپاری مجموعه‌های ورزشی
		۵۹) شرایط مربوط به اهلیت و انتخاب پیمانکاران ورزشی
		۶۰) اصلاح فرآیندها و مدت قراردادهای پیمانکاران ورزشی
		۶۱) اهمیت به رضایت شهروندان از بخش خصوصی ورزش
		۶۲) تدوین طرح‌های بازاریابی در مجموعه‌های ورزشی خصوصی
		۶۳) بازاریابی خدمات سازمان ورزش شهرداری
توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و استعدادهای ورزشی	توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و استعدادهای ورزشی	۶۴) طراحی الگوی بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی
		۶۵) تجهیز و ساخت اماکن ورزشی توسط بخش خصوصی
		۶۶) مشارکت بخش خصوصی در برگزاری رویدادهای ورزشی
		۶۷) ایجاد پایگاه‌های سنجش و ارزیابی و استعدادیابی ورزشی
		۶۸) برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقای سطح علمی عوامل اجرایی
		۶۹) ایجاد بانک اطلاعاتی در فعالیتهای ورزشی
		۷۰) به‌روزرسانی اطلاعات ورزش محلات در بانک اطلاعات
		۷۱) نظام‌نامه تجلیل از داوطلبان ورزشی
		۷۲) تشویق سازمان‌های مردم‌نهاد برای مشارکت ورزشی
		۷۳) حمایت و تشویق خیرین در ورزش همگانی
تقویت توان سیاست‌گذاری، مدیریت و نظارت در سازمان	تقویت توان سیاست‌گذاری، مدیریت و نظارت در سازمان	۷۴) اجرای الگوی مسیر پیشرفت شغلی
		۷۵) ارتقا و انتصاب بر مبنای شایستگی‌های شغلی
		۷۶) شفاف‌سازی شرایط احراز مشاغل
		۷۷) نظام جبران خدمات عادلانه و انگیزاننده برای مربیان
		۷۸) اجرای برنامه چهارم تحول و پیشرفت شهر تهران
		۷۹) تعامل با معاونت‌ها و بخش‌های درون شهرداری تهران
		۸۰) یکپارچه‌سازی برگزاری دوره‌ها و جشنواره‌های ورزشی
		۸۱) بازمهندسی فرآیند ارزیابی و نظارت بر عملکرد مجموعه‌های ورزشی
		۸۲) راه‌اندازی ادارات ورزش مناطق شهر تهران
		۸۳) کمیته مشترک سازمان با مناطق ۲۲ گانه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۱. الگوی برنامه‌های توسعه عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، پس از کدگذاری داده‌ها، چهار برنامه توسعه برای بهبود عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران شناسایی شد. نخستین برنامه، «توسعه عدالت ورزشی» بود که از دو مقوله اصلی تشکیل می‌شد. هر یک از این مقوله‌ها شامل ۱۲ مفهوم (کد) استخراج شده از داده‌های مصاحبه بود. اولین مقوله توسعه و ترویج ورزش همگانی مبتنی بر نیازها و علاقه‌مندی‌های اقشار مختلف می‌باشد. این مقوله بر برخی عملکردهای کلیدی اشاره دارد که به توسعه برنامه‌های تفریحی با زمان‌بندی و نیازسنجی‌های مختلف براساس قشرهای مختلف مردم تأکید دارند. یافته‌های این بخش از پژوهش نشان می‌دهد که توسعه و ترویج ورزش همگانی مبتنی بر نیازها و علاقه‌مندی‌های اقشار مختلف و همچنین بهبود عادلانه سرانه‌های ورزشی با رویکرد توسعه و تجهیز محلات کم‌برخوردار، به عنوان دو مقوله مهم در توسعه عدالت ورزش شهروندی در شهر تهران می‌باشد. هرگاه زیرساخت‌های ورزشی براساس نیازسنجی متناسب با گروه‌های مختلف جامعه و به صورت عادلانه تخصیص یافته‌اند، میزان مشارکت و رضایت شهروندان افزایش یافته است. در مقابل، توزیع نامتوازن این زیرساخت‌ها موجب کاهش پایداری مشارکت شده است. باید توجه داشت تحقق عدالت ورزشی صرفاً به افزایش تعداد فضاهای ورزشی محدود نمی‌شود بلکه مستلزم توزیع هدفمند امکانات، طراحی برنامه‌های متناسب با نیاز گروه‌های مختلف شهروندان و توجه ویژه به مناطق

کم‌برخوردار است. از این منظر، عدالت ورزشی زمانی محقق می‌شود که تصمیم‌گیری درباره توسعه زیرساخت‌ها و برنامه‌های ورزشی بر پایه شواهد، نیازهای واقعی شهروندان و ویژگی‌های هر منطقه انجام گیرد نه صرفاً براساس توزیع یکسان امکانات. به همین دلیل، هرگاه زیرساخت‌های ورزشی متناسب با نیاز گروه‌های مختلف جامعه و به‌صورت عادلانه تخصیص یافته‌اند، میزان مشارکت و رضایت شهروندان افزایش یافته است. در مقابل، توزیع نامتوازن امکانات، کاهش پایداری مشارکت و محدود شدن بهره‌مندی برخی گروه‌های اجتماعی از فرصت‌های ورزشی را به دنبال داشته است. همچنین این یافته بیانگر آن است که عدالت در ورزش شهروندی بیش از آنکه یک مسئله کالبدی باشد، یک مسئله مدیریتی و برنامه‌ریزی است. حتی در شرایطی که امکانات ورزشی وجود دارد، نبود نظام نیازسنجی، اولویت‌بندی مناطق و برنامه‌ریزی متناسب با ویژگی‌های گروه‌های مختلف شهروندان می‌تواند موجب کاهش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها و تداوم نابرابری در بهره‌مندی از خدمات ورزشی شود. بنابراین، ارتقای عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران مستلزم استقرار نظامی داده‌محور برای شناسایی نیازهای شهروندان، بازتوزیع عادلانه منابع و ارزیابی مستمر میزان دسترسی و مشارکت گروه‌های مختلف است.

یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین نیز همخوانی دارد. الله‌مرادی و همکاران (۱۳۹۸) توسعه عادلانه سرانه‌های ورزشی را از عوامل زیربنایی توسعه ورزش شهروندی معرفی کردند. یغفوری و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند تمرکز امکانات ورزشی در مناطق برخوردار و کمبود آن در مناطق حاشیه‌ای، شکاف دسترسی و در نتیجه کاهش مشارکت شهروندان را به دنبال دارد. همچنین، سربابی و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی توزیع فضایی خدمات ورزشی در شهر اصفهان، ارتباط ضعیف میان توزیع خدمات و جمعیت محلات را گزارش کردند که بیانگر بی‌توجهی به نیاز واقعی شهروندان در تخصیص امکانات است. درخشان و نوری (۱۳۹۳) نیز در منطقه ۱۰ تهران، پراکنش اتفاقی مراکز ورزشی را نشانه نبود معیارهای عدالت‌محور در برنامه‌ریزی فضایی دانستند.

دومین برنامه توسعه ورزش شهرداری تهران که از داده‌ها به دست آمد برنامه توسعه فناوری ورزش شهروندی است که بیشتر به خدمات هوشمند و دانش‌بنیان در ورزش تهران اشاره دارد. با پیشرفت فناوری‌های نوین به‌ویژه فناوری‌های هوشمند و دیجیتال، ظرفیت‌های جدیدی برای توسعه ورزش شهروندی فراهم شده است که منجر به افزایش مشارکت مردم در فعالیت‌های ورزشی، بهبود دسترسی و ارتقای کیفیت خدمات ورزشی شده است. هوشمندسازی مراکز ورزشی، خدمات آنلاین ورزشی، استارت‌آپ‌ها و بانک‌های ایده که برآمده از سیستم مدیریت دانش در ورزش شهرداری هستند از مهم‌ترین مواردی است که می‌توان در این حیطه به آنها اشاره کرد. در این زمینه، نقش دانشگاهیان به‌عنوان پژوهشگران و متخصصان فناوری‌های ورزشی بسیار برجسته است زیرا آن‌ها با ایجاد زیرساخت‌های علمی و پژوهشی، توسعه خدمات هوشمند را تسهیل می‌کنند. تارمست (۱۴۰۰) همسو با این یافته نشان داد با استفاده از فناوری‌های مختلف در عرصه ورزش که روزبه‌روز پیشرفت‌های آن مشاهده می‌گردد، می‌توان به‌طور هوشمندانه باعث ارتقای سطح سلامتی شهروندان شد، ایمنی در شیوه زندگی ایجاد و کمک به محیط زندگی آنان کرد؛ اصطلاحاً ورزش هوشمند در شهر هوشمند را شاهد خواهیم بود. در همین راستا، کیانی و همکاران (۱۴۰۲) با طراحی مدلی ساختاری تفسیری، فناوری‌های اطلاعاتی را به‌عنوان ابزاری کلیدی در برنامه‌ریزی و اجرای بهینه ورزش شهروندی معرفی کرده‌اند که به تحلیل دقیق عوامل مؤثر کمک می‌کند.

سومین برنامه توسعه عملکرد سازمان ورزش، «توسعه سبک زندگی فعال در شهروندان تهرانی» بود که از دو مقوله اصلی تشکیل شده است. نخستین مقوله، «توسعه فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش شهروندی در فضاهای طبیعی و روباز» است. این یافته نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، گسترش سبک زندگی فعال تنها با توسعه اماکن ورزشی سرپوشیده امکان‌پذیر نیست بلکه بهره‌گیری از ظرفیت فضاهای طبیعی و روباز شهری نیز باید به‌عنوان یکی از محورهای اصلی برنامه‌ریزی سازمان ورزش شهرداری تهران مورد توجه قرار گیرد. در شهری مانند تهران که محدودیت زمانی، ترافیک، هزینه استفاده از برخی امکانات ورزشی و دسترسی نامتوازن به فضاهای تخصصی از مهم‌ترین موانع مشارکت ورزشی شهروندان به‌شمار می‌رود، فضاهای طبیعی و روباز می‌توانند فرصت‌های آسان، کم‌هزینه و در دسترس‌تری برای فعالیت بدنی فراهم کنند. از این رو، توسعه برنامه‌های ورزشی در پارک‌ها، بوستان‌ها، مسیرهای پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری و سایر فضاهای باز شهری، علاوه بر افزایش مشارکت ورزشی، می‌تواند ورزش را به بخشی از زندگی روزمره شهروندان تبدیل کند و به شکل‌گیری سبک زندگی فعال منجر شود. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که نقش سازمان ورزش شهرداری در این حوزه صرفاً ایجاد زیرساخت نیست بلکه طراحی و اجرای رویدادهای مستمر، متنوع و متناسب با ویژگی‌های گروه‌های مختلف شهروندان اهمیت بیشتری دارد. به عبارت دیگر، زمانی که فضاهای طبیعی با برنامه‌های منظم ورزشی، رویدادهای اجتماعی و فعالیت‌های تفریحی تلفیق شوند، احتمال تداوم مشارکت شهروندان و تبدیل فعالیت بدنی به یک رفتار پایدار افزایش می‌یابد. بنابراین، اثربخشی این فضاها بیش از آنکه به وجود فیزیکی آنها وابسته باشد، به نحوه برنامه‌ریزی، مدیریت و بهره‌برداری از آنها بستگی دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین نیز همسو است. در این زمینه، قنبری‌نژاد ناصری و کاظمی‌زاده (۱۴۰۱) بر اهمیت طراحی فضاهای سبز شهری با رویکرد ورزش، سلامت و رفاه اجتماعی تأکید کرده‌اند. وانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان دادند که فضاهای سبز شهری با افزایش فعالیت بدنی، کاهش استرس و بهبود سلامت روانی ارتباط دارد. همچنین، نظم‌فر و وفاداری کمارعلیا (۱۴۰۳) نشان دادند که دسترسی به فضاهای سبز شهری زمینه افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های ورزشی همگانی و ارتقای سلامت روانی را فراهم می‌کند.

دومین مقوله این برنامه، «نهادینه‌سازی و ترویج سبک زندگی فعال» بود. این یافته نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، توسعه ورزش شهروندی تنها به افزایش مشارکت مقطعی در فعالیت‌های ورزشی محدود نمی‌شود بلکه زمانی می‌توان از ارتقای عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران سخن گفت که فعالیت بدنی به بخشی از سبک زندگی روزمره شهروندان تبدیل شود. از این منظر، نقش سازمان ورزش صرفاً ارائه خدمات ورزشی نیست بلکه ایجاد نگرش، انگیزه و فرصت‌های مستمر برای مشارکت شهروندان در فعالیت‌های بدنی است. به همین دلیل، اقداماتی مانند برگزاری جشنواره‌های خانواده‌محور، رویدادهای ورزشی آیینی، همایش‌های ورزشی و سایر برنامه‌های مشارکتی که در یافته‌های این پژوهش استخراج شد، می‌تواند زمینه تکرار رفتارهای ورزشی و درنهایت نهادینه شدن سبک زندگی فعال را فراهم کند. یافته‌های این بخش از پژوهش همچنین نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی سبک زندگی فعال فرآیندی تدریجی و چندبعدی است و صرف توسعه زیرساخت‌های ورزشی برای تحقق آن

کافی نیست. حتی در صورت فراهم بودن امکانات، در صورتی که شهروندان انگیزه، آگاهی و احساس تعلق نسبت به فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند، مشارکت آنان مقطعی خواهد بود و به یک رفتار پایدار تبدیل نمی‌شود. بنابراین، عملکرد موفق سازمان ورزش شهرداری تهران در این حوزه مستلزم آن است که توسعه زیرساخت‌ها همزمان با برنامه‌های فرهنگی، آموزشی، اطلاع‌رسانی و مشارکت محور دنبال شود تا فعالیت بدنی به بخشی از فرهنگ عمومی شهر تبدیل گردد. این یافته با مطالعات پیشین نیز همسو است. پرچمی (۱۴۰۲) بر اهمیت ایجاد زیرساخت‌های ورزشی، توسعه فرهنگ مشارکت و ارتقای آگاهی شهروندان در ترویج سبک زندگی فعال تأکید کرده‌اند. همچنین، کریمی و همکاران (۱۴۰۴) نشان دادند که عواملی مانند نابرابری در فعالیت‌های اجتماعی، ضعف هماهنگی میان نهادهای مسئول و پایین بودن انگیزه برخی گروه‌های اجتماعی، از موانع اصلی نهادینه شدن سبک زندگی سالم و رضایت‌بخش هستند.

در نهایت، آخرین برنامه توسعه برای سازمان ورزش شهرداری تهران، «توسعه مدیریتی و سازمانی ورزش شهروندی» بود که از سه محور اصلی تشکیل شد. نخستین محور این برنامه، «بهره‌مندی از ظرفیت بخش خصوصی در ورزش شهروندی» است که در قالب ۹ مفهوم کلیدی استخراج شد. اصلاح فرآیند خصوصی‌سازی، تدوین طرح‌های بازاریابی و طراحی الگوهای بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی از مهم‌ترین مفاهیم این محور به‌شمار می‌روند. این یافته نشان می‌دهد که توسعه ورزش شهروندی در تهران دیگر صرفاً با اتکا به منابع و ظرفیت‌های سازمان ورزش شهرداری امکان‌پذیر نیست و تحقق اهداف آن نیازمند ایجاد مشارکت‌های هدفمند با بخش خصوصی است. افزایش هزینه‌های توسعه و نگهداری زیرساخت‌های ورزشی، تنوع روزافزون نیازهای شهروندان و ضرورت ارائه خدمات باکیفیت، ایجاب می‌کند که سازمان ورزش از نقش معجری صرف فاصله گرفته و بیشتر به سمت سیاست‌گذاری، هدایت، نظارت و تسهیل‌گری حرکت کند. از این منظر، حضور بخش خصوصی تنها به معنای تأمین منابع مالی نیست بلکه می‌تواند با انتقال تجربه مدیریتی، افزایش نوآوری، بهبود کیفیت خدمات و توسعه روش‌های نوین ارائه خدمات ورزشی، اثربخشی برنامه‌های ورزش شهروندی را افزایش دهد. در عین حال، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت این مشارکت‌ها به کیفیت حکمرانی آنها وابسته است. استخراج مفاهیمی مانند «اصلاح فرآیند خصوصی‌سازی» و «طراحی الگوهای بهره‌گیری از بخش خصوصی» بیانگر آن است که خبرگان، واگذاری صرف فعالیت‌ها را راهکار مناسبی نمی‌دانند بلکه بر ایجاد چارچوب‌های شفاف، نظام‌های نظارتی کارآمد و سازوکارهای مشارکتی تأکید دارند تا ضمن بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصادی بخش خصوصی، اهداف اجتماعی و عدالت محور ورزش شهروندی نیز حفظ شود. این تفسیر با یافته‌های مطالعات پیشین نیز همسو است. اسمیت و وستبرگ^۱ (۲۰۰۷)، گرین^۲ (۲۰۰۵) و رووچ و کروپیونیسکا^۳ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که مشارکت بخش خصوصی می‌تواند از طریق تأمین منابع مالی، افزایش نوآوری و ارتقای کیفیت خدمات، توسعه ورزش همگانی را تسهیل کند. در ایران نیز غفوری و همکاران (۱۳۹۸) بر اهمیت تعامل میان بخش دولتی و خصوصی در توسعه ورزش همگانی تأکید کرده‌اند. از این رو، به نظر می‌رسد موفقیت این رویکرد در سازمان ورزش شهرداری

1. Smith & Westerbeek

2. Green

3. Rauch & Kropyvnytska

تهران نه در افزایش حجم واگذاری‌ها بلکه در طراحی الگوی مشارکتی متوازن، شفاف و پاسخگو نهفته است که بتواند هم از ظرفیت‌های بخش خصوصی بهره‌برد و هم مأموریت اجتماعی ورزش شهروندی را حفظ کند.

دومین محور از برنامه توسعه در این بخش توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و استعدادهای ورزشی است که در قالب ۱۱ مفهوم کلیدی دسته‌بندی گردید. در توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در سطح شهروندی مسئله اصلی این است که اگرچه ورزش قهرمانی اغلب کانون توجه مدیران ورزشی بوده است اما سرمایه‌گذاری بر ورزش همگانی و کشف استعدادهای ورزشی در بستر شهروندی می‌تواند علاوه بر افزایش نشاط اجتماعی، زمینه‌ساز توسعه پایدار ورزشی در کشور شود. برخی یافته‌های این تحقیق به ایجاد نقش مهمی در شناسایی توانایی‌ها و استعدادهای ورزشی شهروندان اشاره دارد. پایگاه‌های سنجش و ارزیابی می‌توانند با بهره‌گیری از آزمون‌های استاندارد آمادگی جسمانی، روان‌سنجی و مهارت‌های ورزشی، مسیر توسعه فردی و تیمی را مشخص سازند. چنین مراکزی به‌ویژه در سطح شهرداری‌ها و خانه‌های ورزش محلات، امکان کشف و هدایت استعدادها به سمت رشته‌های ورزشی متناسب را فراهم می‌کنند. یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که توسعه سرمایه‌های انسانی و استعدادهای ورزشی، یکی از پیش‌نیازهای ارتقای عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران در حوزه ورزش شهروندی است. از دیدگاه خبرگان، موفقیت برنامه‌های ورزش شهروندی بیش از آنکه به توسعه فضاها و امکانات وابسته باشد، به کیفیت سرمایه انسانی و نظام شناسایی و هدایت استعدادها بستگی دارد. به همین دلیل، مفاهیمی مانند ایجاد پایگاه‌های سنجش و ارزیابی، آموزش مستمر مدیران و مربیان، توسعه بانک‌های اطلاعاتی و استقرار نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، به‌عنوان اجزای مکمل یک نظام توانمندسازی مطرح شدند. بنابراین سازمان ورزش شهرداری تهران برای تحقق توسعه پایدار ورزش شهروندی باید همزمان بر ارتقای شایستگی نیروی انسانی و ایجاد سازوکارهای علمی برای شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی سرمایه‌گذاری کند. از تحقیقات همسو می‌توان به نتایج کریمی و همکاران (۱۴۰۴) اشاره کرد که نشان داده است برنامه‌ریزی هدفمند برای آموزش و توانمندسازی مربیان، مدیران ورزشی و فعالان حوزه ورزش شهروندی می‌تواند کیفیت کشف و پرورش استعدادها را به شکل چشمگیری ارتقا دهد. سومین محور این برنامه، تقویت توان سیاست‌گذاری، مدیریت و نظارت در سازمان بود که در قالب شش مفهوم کلیدی دسته‌بندی شد. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، ارتقای عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران تنها به توسعه برنامه‌ها و منابع وابسته نیست بلکه به میزان توانمندی سازمان در سیاست‌گذاری، هماهنگی، مدیریت و نظارت بر اجرای برنامه‌ها نیز بستگی دارد. استخراج مفاهیمی مانند تعامل مؤثر با معاونت‌ها و بخش‌های مختلف شهرداری، یکپارچه‌سازی برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی، بازمهندسی فرآیندها و استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد، بیانگر آن است که چالش اصلی سازمان، صرفاً کمبود برنامه نیست بلکه ضرورت افزایش انسجام مدیریتی و بهبود حکمرانی سازمانی است. پژوهش‌های داخلی نیز اهمیت این سه مؤلفه را تأیید کرده‌اند. برای نمونه، الله‌مرادی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای بر ورزش شهروندی تهران به این نتیجه رسیدند که سیاست‌گذاری مجلس و دولت در ورزش شهروندی باید منسجم با یکدیگر عمل کنند. همچنین حسینی (۱۳۹۶) نشان داد که تقویت فرآیندهای نظارت و ارزیابی در این سازمان، ارتباط مستقیمی با افزایش مشارکت ورزشی شهروندان دارد.

درنهایت و براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان ورزش شهرداری تهران از چارچوب و برنامه‌های توسعه عملکرد شناسایی شده به‌عنوان مبنایی برای تدوین و بازنگری برنامه‌های راهبردی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهره‌گیرد. گفتنی است، توجه هم‌زمان به توسعه عدالت ورزشی، ترویج سبک زندگی فعال، توسعه فناوری و تقویت ظرفیت‌های مدیریتی و سازمانی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های ورزش شهروندی را افزایش دهد. از منظر پیشنهاد پژوهشی آینده، انجام مطالعات کمی به‌منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، اولویت‌بندی برنامه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده و نیز بررسی قابلیت کاربرد این چارچوب در سایر کلان‌شهرهای کشور پیشنهاد می‌شود. با این حال، یافته‌های این پژوهش باید با در نظر گرفتن برخی محدودیت‌ها تفسیر شود. از آنجاکه داده‌های پژوهش براساس دیدگاه خبرگان و مدیران حوزه ورزش شهروندی و در بستر سازمان ورزش شهرداری تهران گردآوری شده است، نتایج بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، از قابلیت انتقال به سازمان‌ها و شرایط مشابه برخوردارند. همچنین، محدود بودن جامعه پژوهش به یک سازمان و محدودیت دسترسی به برخی خبرگان، از دیگر محدودیت‌های این مطالعه به‌شمار می‌رود که می‌تواند بر دامنه تعمیم‌پذیری یافته‌ها اثرگذار باشد.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی است که با حمایت مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران انجام گرفته است. بدینوسیله از سازمان مذکور و تمامی مدیران و کارشناسان مشارکت‌کننده در این پژوهش، قدردانی می‌شود.

ORCID

Mohammad Pourkiani



<https://orcid.org/0000-0001-7490-6436>

Mohammad Hossain Ghorbani



<https://orcid.org/0000-0002-9380-9735>

Hamid Reza Safari Jafarloo



<https://orcid.org/0000-0001-7923-3058>

منابع

- الله‌مرادی، میثم، رضوی، سیدمحمدحسین و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۸). *ارایه مدل مفهومی ورزش شهروندی در تهران*. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹(۱۸)، ۱۷-۳۵. doi: 10.29252/JRSM.9.18.17
- پرچمی، محمدرضا. (۱۴۰۲). *طراحی برای بهبود زیرساخت اماکن ورزشی و فرهنگ شهروندی*. اولین کنفرانس بین‌المللی و چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری. SID. <https://sid.ir/paper/1046513/fa>
- تارمست، دانیال. (۱۴۰۰). *اهمیت فعالیت بدنی و ورزش در دنیای مدرن: ورزش هوشمند در شهر هوشمند*. اولین وینار ملی پرند، شهر هوشمند به سوی شهرهای جدید نسل نو. <https://civilica.com/doc/1414690>

- تراب پرهنر، علی. (۱۴۰۰). نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه ورزش شهروندی در شهرداری تهران. ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، ایران. <https://civilica.com/doc/1268354>
- ترابی، سارا، قطنیان، سپیده، افشارمند، زهره و مصلحی، مطهره. (۱۴۰۴). ارائه مدل استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک برای بهبود فعالیت‌های رسانه‌ای در سازمان ورزش شهرداری تهران. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، انتشار آنلاین. doi: 10.30473/jsm.2025.73209.1937.
- حبیب‌پور، سمیه، فراهانی، ابوالفضل و صفانیا، علی‌محمد. (۱۴۰۲). ارتباط تسلط به فناوری اطلاعات با بهره‌وری سازمانی در کارکنان زن مجموعه‌های ورزشی سازمان شهرداری تهران با نقش میانجی توانمندسازی و چابکی سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۰ (۳)، ۲۹-۴۱. doi: 10.30473/fmss.2023.62200.2375.
- حسینی، سیدمرتضی، آقایی، نجف، الهی، علیرضا و صفاری، مرجان. (۱۳۹۶). مطالعه رفتار شهرداری تهران در حوزه ورزش همگانی براساس اصول حکمروایی خوب شهری. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴ (۴)، ۲۱-۳۶. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_4346.html
- حلاجیان، علی، مستحفظیان، مینا، میرصفیان، حمیدرضا و زاهدی، حمید. (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد سازمان فرهنگی اجتماعی ورزشی شهرداری اصفهان براساس الگوی سیپ با رویکرد ورزش شهروندی. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰ (۲۰)، ۲۰۳-۲۲۷. doi: 10.29252/JRSM.10.20.203.
- درخشان، سیدعلی و نوری، ابوالفضل. (۱۳۹۳). بررسی مراکز ورزشی با استفاده از تحلیل فضایی GIS (مطالعه موردی: منطقه ۱۰ شهر تهران). همایش ملی دانشجویی علوم ورزشی. SID. <https://sid.ir/paper/836345/fa>
- سازمان ورزش شهرداری تهران (۱۴۰۰). اساسنامه سازمان ورزش شهرداری تهران. شهرداری تهران. <https://varzesh.tehran.ir/Portals>
- سرای، محمدحسین، غفاریان، حمیدرضا و دستا، فرزانه. (۱۴۰۰). تحلیلی بر توزیع فضایی خدمات ورزشی در محلات شهر اصفهان. جغرافیای اجتماعی شهری، ۱۸ (۱)، ۱۲۹-۱۵۱. doi: 10.22103/JUSG.2021.2036.
- طلوعی اشلقی، عباس، پاشائی، محمود و مدبری کلیانی، رحیم. (۱۳۸۹). نقش رسانه‌های جمعی بر ورزش همگانی. مطالعات مدیریت شهری، ۲ (۲)، ۱۸۱-۱۹۲. <https://sid.ir/paper/199296/fa>
- غفوری، فرزاد، معمارزاده، محمدسعید و علوی، سلمان. (۱۳۹۸). تعیین سهم و نقش دستگاه‌های اجرایی در توسعه ورزش همگانی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۱)، ۱۱-۳۲. doi: 10.30473/arsm.2019.5843
- قاسمی، سحر، دهقان قهفرخی، امین و محمودی، احمد. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر در توسعه شهر فعال با رویکرد ترویج ورزش شهروندی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۳ (۶۶)، ۲۴۳-۲۶۸. doi: 10.22034/ssys.2023.2971.3175
- قنبری‌نژاد ناصری، ندا و کاظمی‌زاده، وحید. (۱۴۰۱). برنامه‌ریزی فضای سبز شهری با رویکرد ورزش، سلامتی و رفاه اجتماعی. نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت، ۶ (۲)، ۳۳۱-۳۳۳. <http://ijhp.ir/article-1-535-fa.html>
- کریمی، علیرضا، صفری شالی، رضا و اسلامی، مجتبی. (۱۴۰۴). مدل‌سازی معادلات ساختاری رضایت از محیط زندگی در شهر تهران و عوامل اجتماعی مرتبط با آن. زیست سیاست و توسعه، ۱ (۴)، ۱۰۷-۱۲۳. doi: 10.22034/jbpd.2026.145510.1034

- کیانی، احمدرضا، امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه ورزش شهروندی کلان‌شهرهای ایران با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲ (۵۹)، ۱۵۵-۱۷۲. doi: 10.22034/ssys.2022.1902.2356
- مدنی‌پور، علی. (۱۳۷۹). طراحی فضای شهری: نگرشی بر فرآیندی اجتماعی و مکانی. تهران: شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری. <https://www.gisoom.com/book/1487414>
- ممتازبخش، مریم و فکور، یوسف. (۱۳۸۶). بررسی راهکارهای ارتقا و توسعه ورزش همگانی بانوان دانشگاه علوم انتظامی. *دانش انتظامی*، ۹ (۲)، ۵۳-۶۲. <https://sid.ir/paper/100519/fa>
- نظم‌فر، حسین و وفاداری کمارعلیا، داود. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر فضاهای سبز شهری بر سلامت روان شهروندان در دوران پساکرونا. *مطالعات علوم محیط زیست*، ۹ (۱)، ۷۸۰۸-۷۸۲۴. doi: 10.22034/jess.2023.381453.1957
- یغفوری، حسین، قاسمی، سجاد و قاسمی، نرگس. (۱۳۹۶). بررسی عدالت فضایی در توزیع خدمات با تأکید بر مدیریت شهری (مورد مطالعه: محلات منطقه ۱۹ تهران). *فصل‌نامه تحقیقات جغرافیایی*، ۳۲ (۳)، ۱۱۴-۱۲۸. https://georesearch.ir/browse.php?a_id=118&sid=1&slc_lang=fa

References

- Allahmoradi, M., Razavi, S.M.H. & Doosti, M. (2019). Presenting the conceptual model of citizen sports. *Research on Sport Management and Motor Behavior*, 9(18), 17-35. <https://doi.org/10.29252/JRSM.9.18.17> [In Persian]
- Barghchi, M., Omar, D. & Aman, M.S. (2009). Cities, sports facilities development, and hosting events. *European Journal of Social Sciences*, 10(2), 185-195. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Cities%2C+sports+facilities+development%2C+and+hosting+events&btnG=
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryson, J.M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-fr/shop/general-introductory-business-management/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-organizations-a-guide-to-strengthening-and-sustaining-organizational-achievement-5th-edition-p-9781119071617>
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. DOI:10.1111/puar.12238
- De Waal, A.A. (2010). Achieving high performance in the public sector: what needs to be done? *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103. DOI:10.2307/20779223
- Deelen, I., Ettema, D. & Kamphuis, C.B. (2018). Sports participation in sport clubs, gyms or public spaces: How users of different sports settings differ in their motivations, goals, and sports frequency. *PloS one*, 13(10), e0205198. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0205198>
- Derakhshan, S.A. & Nouri, A. (2014). Study of sports centers using GIS spatial analysis (Case study: District 10 of Tehran). National Student Conference on Sport Sciences. <https://sid.ir/paper/836345/fa> [In Persian]
- Dese, D.C. & Wibowo, C. (2025). Enhancing motivation, physical activity, and motor skills through a sport management program based on the sport education model. *Retos*, 64, 589-600. <https://doi.org/10.47197/retos.v64.110949>
- Dodd-Reynolds, C., Griffin, N., Kyle, P., Scott, S., Fairbrother, H., Holding, E., Crowder, M., Woodrow, N. & Summerbell, C. (2024). Young people's experiences of physical activity insecurity: A qualitative study highlighting intersectional disadvantage in the UK. *BMC Public Health*, 24(1), Article 813. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18078-9>

- Dubinsky, Y. (2024). Branding a city as a sports town: a conceptual model based on 'track town USA'. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 1-17. DOI:10.1080/24704067.2021.2001354
- Edwards, P. & Tsouros, A.D. (2008). *A healthy city is an active city: a physical activity planning guide*. World Health Organization Regional Office for Europe. https://www.icsspe.org/system/files/WHO%20-%20A%20healthy%20city%20is%20an%20active%20city.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ghafouri, F., Memarzadeh, M.S. & Alavi, S. (2019). Determining the share and role of executive agencies in the development of public sports. *Applied Research of Sport Management*, 8(1), 11-32. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.5843> [In Persian]
- Ghanbarinezhad Naseri, N. & Kazemizadeh, V. (2022). Urban green space planning with the approach of sports, health and social welfare. *Iranian Journal of Culture and Health Promotion*, 6(2), 323-331. <https://doi.org/10.22034/6.2.17> [In Persian]
- Ghasemi, S., Dehghan Ghahfarokhi, A. & Mahmoudi, A. (2024). Identification of the factors affecting the development of an active city with an approach to promoting citizen sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(66), 243-268. <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2971.3175> [In Persian]
- Green, B.C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19(3), 233-253. DOI:10.1123/jsm.19.3.233
- Griffiths, K., Davies, L., Savage, C., Shelling, M., Dalziel, P., Christy, E. & Thorby, R. (2023). The value of recreational physical activity in Aotearoa New Zealand: A scoping review of evidence and implications for social value measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2906. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042906>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S. & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Habibpour, S., Farahani, A. & Safaniya, A.M. (2023). The relationship between mastery of information technology and organizational productivity in female employees of sports complexes of Tehran Municipality Organization with the mediating role of empowerment and organizational agility. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(3), 29-41. <https://doi.org/10.30473/fmss.2023.62200.2375>. [In Persian]
- Halajian, A., Mostafizian, M., Mirsafian, H.R. & Zahedi, H. (2020). Evaluation of performance of Isfahan Municipality Cultural and Social Sports Organization based on CIPP model with citizenship sports approach. *Research on Sport Management and Motor Behavior*, 10(20), 203-227. <https://doi.org/10.29252/JRSM.10.20.203> [In Persian]
- Hosseini, S.M., Aghaei, N., Elahi, A. & Saffari, M. (2017). Studying Tehran Municipality behavior with regard to public sports by principles of good urban governance. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(4), 21-36. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_4346.html [In Persian]
- Karimi, A., Safari Shali, R. & Eslami, M. (2025). Structural equation modeling of satisfaction with the living environment in Tehran and its associated social factors. *Biopolitics and Development*, 1(4), 107-123. <https://doi.org/10.22034/jbpd.2026.145510.1034> [In Persian]
- Kiani, A., Amirhosseini, S.E. & Hamidi, M. (2023). Designing a model for the development of citizen sports in Iranian metropolises using interpretive structural modeling. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 155-172. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1902.2356> [In Persian]
- Kilgour, A.H., Rutherford, M., Higson, J., Meredith, S.J., McNiff, J., Mitchell, S. & Shenkin, S.D. (2024). Barriers and motivators to undertaking physical activity in adults over 70—a systematic review of the quantitative literature. *Age and Ageing*, 53(4), afae080. DOI:10.1093/ageing/afae080

- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Madani-Pour, A. (2000). *Urban space design: A social-spatial process* (F. Mortezaei, Trans.). Urban Processing and Planning Company. <https://www.gisoom.com/book/1487414/> [In Persian]
- Malekzadeh, H., Lotfaliany, M., Ostovar, A., Hadaegh, F., Azizi, F., Yoosefi, M., Farzadfar, F. & Khalili, D. (2020). Trends in cardiovascular risk factors in diabetic patients in comparison to general population in Iran: findings from National Surveys 2007-2016. *Scientific Reports*, 10(1), 11724. DOI:10.1038/s41598-020-68640-9
- Malm, C., Jakobsson, J. & Isaksson, A. (2019). Physical activity and sports—real health benefits: a review with insight into the public health of Sweden. *Sports*, 7(5), 127. DOI:10.3390/sports7050127
- Momtazbakhsh, M. & Fakour, Y. (2007). Investigation of strategies for promoting and developing women's public sports at the Police University. *Police Knowledge*, 9(2), 53–62. <https://sid.ir/paper/100519/fa> [In Persian]
- Nazmfar, H. & Vafadari Komarolya, D. (2024). The effect of urban green spaces on mental health of citizens in post-Corona era. *Environmental Sciences Studies*, 9(1), 7808–7824. <https://doi.org/10.22034/jess.2023.381453.1957> [In Persian]
- Parchami, M.R. (2023). A plan for improving sports facilities infrastructure and civic culture. The First International and Fourth National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences. <https://sid.ir/paper/1046513/fa> [In Persian]
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American society*. Simon & Schuster. https://discover.knoxcountylibrary.org/Record/221562?utm_source=chatgpt.com
- Rauch, R.L. & Kropyvnytska, T. (2025). Sport system and policy in Ukraine. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-18. DOI:10.1080/19406940.2025.2599140
- Santos, A.C., Willumsen, J., Meheus, F., Ilbawi, A. & Bull, F.C. (2023). The cost of inaction on physical inactivity to public health-care systems: a population-attributable fraction analysis. *The Lancet Global Health*, 11(1), e32–e39. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(22\)00464-8](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(22)00464-8)
- Saraei, M.H., Ghaffarian, H.R. & Dasta, F. (2021). Analysis of the spatial distribution of sports services in the neighborhoods of Isfahan. *Urban Social Geography*, 8(1), 129–151. <https://doi.org/10.22103/JUSG.2021.2036> [In Persian]
- Sesinando, A.D., Seguí-Urbaneja, J. & Teixeira, M. C. (2026). Local governance of sport: A national survey on how public opinion evaluates municipal sports development and priorities. *Frontiers in Sports and Active Living*, 8, 1751428. <https://doi.org/10.3389/fspor.2026.1751428>
- Shahmirzadi, E.K., Mahale, R.S. & Ogbemudia, D.O. (2024). Assessing the societal value of sports engagement: evidence to support active living as intrinsic to sustainable Asian urbanization. *Scientific Hypotheses*, 1, 4-20. <https://doi.org/10.69530/gv66nn31>
- Smith, A.C. & Westerbeek, H.M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.25.43>
- Stockwell, S., Trott, M., Tully, M., Shin, J., Barnett, Y., Butler, L., McDermott, D., Schuch, F. & Smith, L. (2021). Changes in physical activity and sedentary behaviours from before to during the COVID-19 pandemic lockdown: A systematic review. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 7(1), e000960. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2020-000960>
- Taramast, D. (2021). The importance of physical activity and sport in the modern world: Smart sport in the smart city. The First National Webinar of Parand, Smart City toward New Generation New Cities. <https://civilica.com/doc/1414690/> [In Persian]
- Tehran Municipality Sports Organization. (2021). Charter of the Tehran Municipality Sports Organization. Tehran Municipality. <https://varzesh.tehran.ir/Portals/0/.pdf> [In Persian]

- Thompson, A., Lachance, E.L., Parent, M.M. & Hoyer, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1863–1888. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
- Toloei Ashlaghi, A., Pashaei, M., & Modabberi Kelayani, R. (2010). The role of mass media in public sports. *Urban Management Studies*, 2(2), 181–192. <https://sanad.iau.ir/Journal/ums/Article/824858> [In Persian]
- Torab Parhner, A. (2021). The role of human resource management in the development of citizen sports in Tehran Municipality. The Fourth Annual International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1268354/> [In Persian]
- Torabi, S., Ghotnian, S., Afsharmand, Z. & Moslehi, M. (2025). Proposing a model for utilizing the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool to enhance media activities in the Tehran Municipality Sports Organization. *Journal of Sports Media Communication*. <https://doi.org/10.30473/jsm.2025.73209.1937> [In Persian]
- Urzha, O. & Evstratova, T. (2021). The Influence of local authorities on the formation of a system of motivation of citizens for a healthy lifestyle. *Universal Journal of Public Health*, 9(6), 392-400. <https://doi.org/10.13189/ujph.2021.090606>
- Wang, R., Helbich, M., Yao, Y., Zhang, J., Liu, P., Yuan, Y. & Liu, Y. (2019). Urban greenery and mental wellbeing in adults: Cross-sectional mediation analyses on multiple pathways across different greenery measures. *Environmental Research*, 176, 108535. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2019.108535>
- World Health Organization. (2022). Global status report on physical activity 2022. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240059153?utm_source=chatgpt.com
- Xu, H. & Zhou, C. (2025). The socio-political geographical changes of urban spaces driven by sporting events. *GeoJournal*, 90(4), 169. DOI: 10.1007/s10708-025-11422-5
- Yaghfoori, H., Ghasemi, S. & Ghasemi, N. (2017). Study of spatial justice in the distribution of services, with an emphasis on urban management (Case study: The neighborhoods of District 19 of Tehran). *Geographical Research*, 32(3), 114–128. <https://doi.org/10.29252/geores.32.3.114> [In Persian]
- Yu, Q., Yu, Y., Deng, C. & Wang, J. (2024). High-quality development of sports competition performance industry in Chengdu-Chongqing region based on performance evaluation theory. *Economics*, 18(1), 1-24. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0063>