

طراحی مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند

نوع مقاله:

پژوهشی اصیل

مشخصات نویسندگان:

۱. نگین ستوده‌مهر: دانشجوی دکترای گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۲. محمد نیکروان*: گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۳. حمید فروغی‌پور: گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

* پست الکترونیکی نویسنده مسئول: m.nikravan@iau.ac.ir

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۳/۳۱

© ۱۴۰۵ تمامی



حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با

گواهی [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) صورت گرفته است.

شیوه استناددهی: ستوده‌مهر، نگین، نیکروان، محمد، و فروغی‌پور، حمید. (۱۴۰۵). طراحی مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند. حکمرانی و شهر هوشمند، ۱۲(۱)، ۲۰-۱.

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند و تبیین دقیق سازوکارهای تعاملی آن در ارتقای کارایی حکمرانی، مشارکت فعال ذی‌نفعان و توسعه نوآوری خدمات ورزشی بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی-توسعه‌ای است که با رویکرد کیفی و راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد اشتراوس و کوربین) انجام گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۲۲ نفر از خبرگان برجسته مدیریت ورزشی، حکمرانی شهری هوشمند و متخصصان داده و فناوری گردآوری شد. فرآیند نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شد و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد که در نهایت ۳۶۱ کد اولیه استخراج و در قالب مقولات مدل پارادایمی سازماندهی شدند. یافته‌ها نشان داد شرایط علی شامل جهت‌دهی ارزشی، مسئولیت‌پذیری حمایت‌گرا، ضرورت هماهنگی شبکه‌ای، فشار دیجیتال‌سازی، الزامات حکمرانی داده و حساسیت‌های فرهنگی-اجتماعی است. شرایط زمینه‌ای دربرگیرنده معماری نهادی، اقتصاد سیاسی، فرهنگ، سرمایه اجتماعی و بلوغ زیرساخت فناوری، و شرایط مداخله‌گر شامل شایستگی‌های رهبر، حمایت ذی‌نفعان، آمادگی سازمانی، جو رسانه‌ای و فشارهای عملکردی است. راهبردهای محوری شامل تنظیم‌گری رفتار رهبری، مرزبندی اقتدار، سازوکارهای مشارکت، حکمرانی داده، شفافیت شبکه‌ای، چابک‌سازی و توانمندسازی سرمایه انسانی بود. پیامدها نیز شامل ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی حکمرانی، تقویت اعتماد، نوآوری خدمات، عدالت و افزایش تاب‌آوری اکوسیستم است. مدل نهایی، چارچوبی بومی برای هم‌زمان‌سازی اقتدار مسئولانه، حمایت‌گری اعتمادساز و اخلاق‌مداری پاسخ‌گو در حکمرانی ورزش شهر هوشمند ارائه می‌کند.

واژگان کلیدی: رهبری پدرسالارانه، حکمرانی شهر هوشمند، ورزش شهری، حکمرانی داده، مشارکت ذی‌نفعان

Designing a Patriarchal Leadership Model in the Smart City Sports Governance Ecosystem

Article Type: Original Research Submit Date: 2025/11/21 Revise Date: 2026/01/04 Accept Date: 2026/02/16 Publish Date: 2026/06/21   © 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the CC BY-NC 4.0 License.	Authors' Information: 1. Negin Sotudeh Mehr: Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran 2. Mohammad Nikravan*: Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran 3. Hamid ForoghiPour: Department of Sports Management, Bo. C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran * Corresponding author's email: m.nikravan@iau.ac.ir How to cite this article: Sotudeh Mehr, N., Nikravan, M., & ForoghiPour, H. (2026). Designing a Patriarchal Leadership Model in the Smart City Sports Governance Ecosystem. <i>Governance and Smart City</i>, 2(1), 1-20.
---	--

Abstract

The purpose of this research was to design a paternalistic leadership model in the smart city sports governance ecosystem and precisely explain its interactive mechanisms in improving governance efficiency, active stakeholder participation, and sports service innovation development. This research is applied in purpose and exploratory-developmental in nature, conducted using a qualitative approach and grounded theory strategy (Strauss and Corbin approach). Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 22 prominent experts in sports management, smart urban governance, and data and technology specialists. The sampling process was purposive and theoretical, continuing until the theoretical data saturation stage was reached. Data analysis was performed simultaneously with data collection through three stages of open, axial, and selective coding, ultimately extracting 361 initial codes and organizing them into the categories of the paradigmatic model. The findings showed that causal conditions include value orientation, supportive accountability, the need for network coordination, digitalization pressure, data governance requirements, and socio-cultural sensitivities. Contextual conditions encompass institutional architecture, political economy, culture, social capital, and technological infrastructure maturity, while intervening conditions include leader competencies, stakeholder support, organizational readiness, media climate, and performance pressures. Core strategies included regulating leadership behavior, delineating authority, participation mechanisms, data governance, network transparency, agility, and human capital empowerment. The consequences also include improving decision-making quality, governance efficiency, strengthening trust, service innovation, equity, and increasing ecosystem resilience. The final model presents a localized framework for synchronizing responsible authority, trust-building support, and responsive ethics in smart city sports governance.

Keywords: Patriarchal Leadership, Smart city Governance, Urban Sports, Data Governance, Stakeholder Participation

شهر هوشمند، که از مهم‌ترین رویکردهای نوین در مدیریت و اداره‌ی شهرها به شمار می‌رود، دیگر صرفاً به معنای توسعه‌ی زیرساخت‌های فناوریانه یا دیجیتالی نیست، بلکه بیانگر شکل‌گیری نوعی اکوسیستم حکمرانی است که در آن تعامل میان نهادهای عمومی، بخش خصوصی، سازمان‌های اجتماعی و شهروندان بر پایه‌ی داده، فناوری و سازوکارهای مشارکتی بازتعریف می‌شود (Kociuba et al, 2023; Wirtz & Müller, 2022). در چنین بستری، حکمرانی هوشمند نه تنها به کاربری فناوری وابسته است، بلکه به کیفیت رهبری، هماهنگی نهادی، پاسخ‌گویی و ظرفیت تصمیم‌سازی شبکه‌ای نیز بستگی دارد، به گونه‌ای که ضعف در سازوکارهای حکمرانی می‌تواند حتی پیشرفته‌ترین سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال را با ناکارآمدی مواجه کند (Kwame, 2025; El-Sheikh et al, 2026). از این رو، ادبیات جدید شهر هوشمند بر گذار از الگوهای سلسله‌مراتبی سنتی به الگوهای حکمرانی شبکه‌ای و مشارکتی تأکید دارد؛ الگویی که برای مدیریت روابط پیچیده میان کنشگران چندسطحی نیازمند سبک‌های نوین رهبری است (Saintika et al, 2025; Taratori et al, 2021).

در این میان، ورزش شهری، به عنوان یکی از حوزه‌های اجتماعی اثرگذار، جایگاهی روبه‌رشد در برنامه‌های توسعه‌ی شهرهای هوشمند یافته است، زیرا ورزش علاوه بر کارکردهای سلامت‌محور، در شکل‌دهی سرمایه‌ی اجتماعی، هویت شهری، مشارکت شهروندی و پویایی اقتصادی شهر نقش ایفا می‌کند (Glebova & Desborde, 2022). توسعه‌ی زیرساخت‌های ورزشی هوشمند، مدیریت داده‌محور رویدادها، خدمات دیجیتال ورزشی و پیوند ورزش با گردشگری و اقتصاد تجربه همگی سبب شده‌اند نظام ورزش شهری به بخشی از زیست‌بوم هوشمند شهر تبدیل شود. باین حال، اکوسیستم ورزش شهری به دلیل حضور بازیگران متنوعی همچون شهرداری‌ها، سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها، بخش خصوصی، رسانه‌ها و گروه‌های مردمی ساختاری چندمرکزی و گاه متعارض دارد؛ وضعیتی که تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و هماهنگی سیاستی را با پیچیدگی‌های قابل توجهی مواجه می‌کند (Fahlén & Stenling, 2019). در چنین وضعیتی، نبود الگوهای رهبری متناسب با محیط‌های شبکه‌ای می‌تواند به پراکندگی مسئولیت‌ها، تمرکزگرایی نهادی یا ناکارآمدی اجرایی منجر شود.

هم‌زمان، گسترش حکمرانی داده و پلتفرم‌های هوشمند در شهرها اگر بدون چارچوب‌های رهبری و مشارکتی مناسب توسعه یابد، خطر شکل‌گیری جزیره‌های داده، تمرکز تصمیم‌گیری و کاهش مشارکت ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد (Oldenburg & Pussinen, 2014; Kaginalkar et al, 2023). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند موفقیت شهرهای هوشمند بیش از آن که به فناوری وابسته باشد، به قابلیت حکمرانی و توان رهبران در ایجاد اعتماد، هم‌افزایی نهادی و هم‌آفرینی ارزش میان بازیگران اکوسیستم وابسته است (Ruangwicha & Tuamsuk, 2026; Assumang et al, 2025). افزون بر این، رویکردهای نوین حکمرانی شهری بر عدالت دیجیتال، شهر انسان‌محور و مشارکت فراگیر تأکید دارند و هشدار می‌دهند که فقدان رهبری مسئولانه می‌تواند به بازتولید نابرابری اجتماعی در شهرهای هوشمند منجر شود (Widodo et al, 2025; Romolini et al, 2025). بنابراین، در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند، رهبری باید علاوه بر کارآمدی مدیریتی، توان ایجاد اعتماد، امنیت روانی و مشارکت معنادار ذی‌نفعان را نیز داشته باشد (Solinger et al, 2020; Lee & Cunningham, 2019).



در این چارچوب، رهبری پدرسالارانه، به عنوان یکی از سبک‌های رهبری ریشه‌دار در جوامع جمع‌گرا و رابطه‌محور، توجه فزاینده‌ای را در مطالعات سازمانی و ورزشی به خود جلب کرده است. این سبک رهبری ترکیبی از اقتدار، خیرخواهی و اخلاق‌مداری است که می‌تواند از طریق حمایت فردی، هدایت ارزشی و مسئولیت‌پذیری اخلاقی، انسجام و وفاداری اعضا را تقویت کند (Bedi, 2020; Lin et al, 2019). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری پدرسالارانه می‌تواند اعتماد سازمانی، تعهد و همکاری جمعی را افزایش دهد، اما در صورت غلبه‌ی بعد اقتدارگرایانه، ممکن است به کاهش صدای کارکنان، محدود شدن خلاقیت و شکل‌گیری سکوت سازمانی نیز منجر شود (Wu et al, 2021; Nazir et al, 2021). این دوگانگی نشان می‌دهد کاربست این سبک در محیط‌های پیچیده و داده‌محور نیازمند بازطراحی مفهومی و نهادی است.

اهمیت این موضوع در حوزه‌ی ورزش برجسته‌تر می‌شود؛ زیرا روابط مدیریتی و فنی در سازمان‌های ورزشی غالباً مبتنی بر اعتماد شخصی، هدایت ارزشی و رابطه‌ی مربی-ورزشکار است. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری پدرسالارانه می‌تواند بر انسجام تیمی، رضایت و عملکرد ورزشکاران اثرگذار باشد، اما هم‌زمان در صورت نبود سازوکارهای حمایتی، احتمال بروز فرسودگی یا کاهش خلاقیت نیز افزایش می‌یابد (Chang; et al, 2019; Liu et al, 2022). با ورود ورزش به بستر شهر هوشمند و تبدیل آن به بخشی از اکوسیستم داده‌محور شهری، پرسش اساسی آن است که این سبک رهبری چگونه می‌تواند از سطح تیم یا سازمان فراتر رود و در سطح اکوسیستم حکمرانی بازتعریف شود؛ سطحی که در آن شفافیت، مشارکت، امنیت داده و پاسخ‌گویی عمومی اهمیت فزاینده‌ای دارد (کرمی و همکاران، ۱۴۰۴).

در ایران نیز پژوهش‌هایی در حوزه‌ی حکمرانی شهر هوشمند و توسعه‌ی کسب‌وکارهای ورزشی هوشمند انجام شده است که بر ضرورت هماهنگی نهادی، مشارکت الکترونیکی و عدالت شهری تأکید دارند (عابدپور و همکاران، ۱۴۰۳؛ رحیمی و همکاران، ۱۴۰۳). با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد مطالعات موجود عمدتاً بر ابعاد فناورانه یا ساختاری حکمرانی تمرکز داشته‌اند و به نقش سبک‌های رهبری، به‌ویژه رهبری پدرسالارانه، در مدیریت اکوسیستم‌های ورزشی شهر هوشمند کم‌تر توجه شده است. درواقع، شکاف اصلی پژوهشی در نقطه‌ی تلاقی سه حوزه شکل می‌گیرد: حکمرانی شهر هوشمند، مدیریت اکوسیستم ورزش شهری و نظریه‌های رهبری پدرسالارانه. نبود چارچوبی یکپارچه که بتواند این سه حوزه را تلفیق کند موجب شده است نحوه‌ی هدایت روابط قدرت، اعتماد و مشارکت در حکمرانی ورزش شهر هوشمند همچنان مبهم باقی بماند.

Bedi (2020) نشان داد پیامدهای رهبری پدرسالارانه به زمینه‌ی فرهنگی و نحوه‌ی ترکیب ابعاد اقتدار و خیرخواهی بستگی دارد. Hiller et al (2019) دریافتند که ادراک رفتارهای پدرسالارانه در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است و به مدل‌سازی بومی نیاز دارد. همچنین Nazir et al (2021) بیان کردند که این سبک رهبری می‌تواند از طریق تقویت روابط رهبر-پیرو نوآوری را ارتقا دهد، مشروط بر آن‌که امنیت روانی حفظ شود. در حوزه‌ی حکمرانی هوشمند Saintika et al (2025) تأکید کردند که رهبری در شهرهای هوشمند باید نقش تسهیل‌گر همکاری شبکه‌ای را ایفا کند. همچنین Maulana et al (2026) نشان دادند تحول حکمرانی بدون ظرفیت‌سازی رهبری و هماهنگی بین‌سازمانی پایدار نخواهد بود. مجموعه‌ی این شواهد نشان می‌دهد بازتعریف رهبری در سطح اکوسیستم، پیش‌شرط تحقق حکمرانی هوشمند در حوزه‌هایی همچون ورزش شهری است.



بر این اساس، انجام پژوهش حاضر از آن رو ضرورت دارد که توسعه‌ی ورزش در شهرهای هوشمند صرفاً به زیرساخت‌های فناورانه وابسته نیست، بلکه نیازمند الگوهای رهبری متناسب با محیط‌های شبکه‌ای، مشارکتی و داده‌محور است. نبود چنین الگویی می‌تواند به تمرکز قدرت، کاهش مشارکت ذی‌نفعان، ناکارآمدی تصمیم‌گیری و تضعیف نوآوری در نظام ورزش شهری منجر شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر باهدف پرکردن خلأ نظری و کاربردی موجود، در پی طراحی مدلی بومی از رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند است تا بتواند نحوه‌ی تلفیق اقتدار مدیریتی با حمایت، اخلاق‌مداری و مشارکت شبکه‌ای را تبیین کند. بر این مبنا، سؤال اصلی پژوهش حاضر چنین مطرح می‌شود: مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش در شهر هوشمند چه ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای تعاملی دارد و چگونه می‌تواند به ارتقای کارایی حکمرانی، مشارکت ذی‌نفعان و نوآوری در نظام ورزش شهری منجر شود؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی-توسعه‌ای است که با رویکرد کیفی انجام شده است. با توجه به این که مفهوم تلفیقی رهبری پدرسالارانه در محیط‌های حکمرانی هوشمند مفهومی نوظهور است و چارچوب نظری بومی در این حوزه وجود ندارد، استفاده از رویکرد کیفی امکان فهم عمیق تجربیات، ادراکات و برداشت‌های خبرگان را فراهم می‌آورد و زمینه‌ی استخراج الگوی مفهومی مبتنی بر داده‌های میدانی را مهیا می‌کند. راهبرد پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مدل اشتراوس و کوربین انتخاب شد تا مدل نهایی نه بر اساس پیش‌فرض‌های نظری ازپیش تعیین‌شده، بلکه بر پایه‌ی مفاهیم برآمده از داده‌های تجربی شکل گیرد.

جامعه‌ی مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت ورزشی، حکمرانی شهری، مدیریت شهری هوشمند، مدیران سازمان‌های ورزشی، سیاست‌گذاران حوزه‌ی ورزش شهری، مدیران اجرایی شهرداری‌ها، متخصصان فناوری‌های هوشمند شهری و پژوهشگران دارای تجربه‌ی علمی یا اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با رویکرد نظری انجام شد؛ یعنی افرادی انتخاب شدند که دارای دانش تخصصی، تجربه‌ی مدیریتی یا سابقه‌ی پژوهشی مرتبط با حکمرانی ورزش و شهر هوشمند بودند. فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۲ مصاحبه)؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های جدید به شکل‌گیری مفهوم یا مقوله‌ی تازه‌ای منجر نشد و کفایت نظری داده‌ها حاصل شد.

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ی عمیق بود که بر اساس مطالعه‌ی مبانی نظری و مرور پژوهش‌های پیشین طراحی شد. پرسش‌های مصاحبه ماهیتی اکتشافی داشتند و به‌گونه‌ای تنظیم شدند که امکان بیان آزادانه‌ی تجربیات، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های مشارکت‌کنندگان درباره‌ی ابعاد رهبری، سازوکارهای حکمرانی، تعامل ذی‌نفعان، چالش‌های مدیریتی و الزامات ورزش در شهر هوشمند فراهم شود. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا مجازی و با کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان انجام شدند و تمامی گفت‌وگوها پس از اجازه‌ی افراد ضبط، پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شد. به‌منظور افزایش دقت داده‌ها متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور و با فایل صوتی تطبیق داده شد.



تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری اطلاعات و بر اساس مراحل نظام‌مند نظریه‌ی داده‌بنیاد انجام شد. در مرحله‌ی نخست، کدگذاری باز صورت گرفت و مفاهیم اولیه از دل عبارات و گزاره‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد. سپس در مرحله‌ی کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های مرتبط سازمان‌دهی شدند و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ی محوری شناسایی و ارتباط نظام‌مند میان سایر مقوله‌ها تبیین شد تا درنهایت مدل مفهومی رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند شکل گیرد. فرایند تحلیل به‌صورت رفت‌وبرگشتی میان داده‌ها و مفاهیم انجام شد تا انسجام نظری و انطباق مدل با واقعیت تجربی تضمین شود.

به‌منظور تأمین اعتبار علمی یافته‌ها، معیارهای اطمینان‌پذیری در پژوهش‌های کیفی مد نظر قرار گرفت. اعتبار داده‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور نتایج به‌وسیله‌ی برخی مصاحبه‌شوندگان و تأیید تفسیرهای پژوهشگر حاصل شد. پایایی پژوهش از طریق ثبت دقیق مراحل انجام پژوهش، مستندسازی فرایند کدگذاری و نگهداری مسیر تحلیل داده‌ها تأمین شد تا امکان پیگیری منطقی تصمیم‌های پژوهشی فراهم شود. همچنین برای افزایش قابلیت تأییدپذیری، پژوهشگران آشنا با روش کیفی بخشی از فرایند کدگذاری را بررسی کردند و درباره‌ی طبقه‌بندی مفاهیم توافق حاصل شد. انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز با ارائه‌ی توصیف غنی از زمینه‌ی پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل امکان‌پذیر شد.

یافته‌ها

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش

کد مشارکت‌کننده	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	حوزه‌ی تخصص / پست سازمانی	سابقه‌ی فعالیت (سال)
P1	مرد	۴۸	دکتری مدیریت ورزشی	مدیر ارشد سازمان ورزشی شهری	۲۲
P2	مرد	۵۲	دکتری مدیریت دولتی	سیاست‌گذار حوزه‌ی مدیریت شهری	۲۵
P3	زن	۴۱	دکتری مدیریت ورزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۵
P4	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری	مدیر پروژه‌ی شهر هوشمند	۱۸
P5	مرد	۵۰	دکتری مدیریت فناوری	مشاور شهر هوشمند	۲۳
P6	زن	۳۹	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مدیر باشگاه ورزشی	۱۴
P7	مرد	۴۷	دکتری مدیریت استراتژیک	مدیر فدراسیون ورزشی	۲۰
P8	مرد	۴۳	دکتری مدیریت شهری	مدیر برنامه‌ریزی شهرداری	۱۷
P9	زن	۳۷	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناس حکمرانی دیجیتال	۱۲
P10	مرد	۵۵	دکتری مدیریت ورزشی	مدیرکل ورزش استان	۲۸
P11	مرد	۴۶	دکتری جامعه‌شناسی ورزش	پژوهشگر سیاست‌گذاری ورزش	۱۹
P12	زن	۴۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی	۱۶
P13	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مدیر مجموعه‌ی ورزشی شهری	۲۱
P14	مرد	۳۸	دکتری مدیریت فناوری	متخصص داده‌های شهری	۱۳
P15	زن	۴۴	دکتری مدیریت ورزشی	عضو هیئت‌علمی	۱۸
P16	مرد	۵۱	دکتری مدیریت دولتی	مدیر سیاست‌گذاری شهری	۲۴



کد مشارکت کننده	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	حوزه تخصص / پست سازمانی	سابقه فعالیت (سال)
P17	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مدیر رویدادهای ورزشی	۱۵
P18	زن	۳۶	کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری	کارشناس توسعه شهری	۱۱
P19	مرد	۴۷	دکتری مدیریت سازمانی	مشاور حکمرانی ورزشی	۲۰
P20	مرد	۵۳	دکتری مدیریت راهبردی	مدیر ارشد شهرداری	۲۶
P21	زن	۴۱	دکتری مدیریت ورزشی	پژوهشگر ورزش شهری	۱۴
P22	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	مدیر سامانه های هوشمند شهری	۱۸

پس از پیاده سازی و تحلیل مصاحبه ها، در مجموع ۳۶۱ کد اولیه در فرایند کدگذاری باز شناسایی شد. این کدها در مرحله ی کدگذاری محوری، حول محور مقولات عمده سازمان دهی شدند. در جدول ۲، شرایط علی ای ارائه شده است که بیانگر عوامل اصلی شکل دهنده ی پدیده ی محوری پژوهش اند.

جدول ۲. کدگذاری شرایط علی

کد محوری	مقوله عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت کنندگان
جهت دهی ورزشی و مسئولیت پذیری حمایت گرانه ی رهبر	صورت بندی اخلاق	حساسیت زیاد به عدالت و پرهیز از تبعیض در تصمیم های ورزشی	P11, P15, P20
	عمومی و معیارهای رفتاری	تعریف خط قرمزهای اخلاقی برای تعامل با هواداران، رسانه ها و حامیان مالی	P3, P8, P14, P19
	حمایت گری و مراقبت سازمانی	تبدیل ارزش های اجتماعی ورزش به معیارهای ارزیابی مدیران و مجریان پیگیری مسائل معیشتی، امنیت شغلی و کرامت نیروهای اجرایی و داوطلبان ایجاد سازوکار حل و فصل حمایتی برای تعارض های بین واحدها و ذی نفعان مداخله ی فعال رهبر برای کاهش فرسودگی و فشارهای برآمده از نتیجه گرایی کاهش دوباره کاری و تداخل مأموریت بین شهرداری، اداره ی ورزش، باشگاه ها و پیمانکاران	P7, P12 P4, P9, P13, P17 P5, P10, P16 P12, P15, P19 P1, P5, P8, P14, P20
	یکپارچه سازی تصمیم ها در شبکه ی چندکنشگر	تعریف سازوکار مشترک برای اولویت بندی پروژه های ورزش هوشمند ایجاد کانال های ارتباطی منظم میان مدیران، مربیان، بخش خصوصی و گروه های مردمی	P2, P7, P18 P9, P13, P16, P21
	مدیریت تعارض و بازی قدرت	مدیریت فشارهای بیرونی و سهم خواهی نهادی در پروژه های ورزشی شهری تنظیم رابطه با رسانه ها و گروه های هواداری در وضعیت تنش و بحران پیشگیری از قطبی سازی و تبدیل اختلاف ها به توافق های اجرایی نیاز به شاخص های روشن برای ارزیابی عملکرد برنامه های ورزش شهری	P15, P17, P22 P6, P8, P19 P2, P7, P14, P18, P20 P11, P16, P20
فشار دیجیتال سازی و الزامات حکمرانی داده	تصمیم گیری داده پایه و شفافیت	مطالبه ی گزارش دهی و پاسخ گویی قابل سنجش در تخصیص منابع و قراردادها استفاده از داده برای تشخیص نیازهای محلات و عدالت در دسترسی به خدمات ورزشی	P3, P7, P9, P18 P12, P15, P21
	امنیت و اعتماد در داده های ورزشی	نگرانی درباره ی سوء استفاده از داده های شهروندان، ورزشکاران و هواداران ضرورت تعریف نقش ها و سطح دسترسی به داده در شبکه سازمان های همکار ایجاد قواعد روشن برای مالکیت داده و مسئولیت پذیری در رخدادهای امنیتی فشار افکار عمومی برای نتیجه گرایی و تصمیم های فوری در پروژه های ورزشی	P5, P8, P10, P14, P19 P4, P9, P13, P17, P22 P18, P20 P10, P15, P21
	مشروعیت اجتماعی و مدیریت انتظارات	توجه به تفاوت های محلی و هویتی در طراحی برنامه های ورزش شهری ضرورت پاسخ دهی به گروه های خاص مانند زنان، سالمندان و نوجوانان در خدمات ورزشی	P3, P8, P12, P19 P14, P18, P20



کد محوری	مقوله عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت کنندگان
مرزبندی میان اقتدار و مشارکت		حفظ اقتدار لازم برای اجرای تصمیم‌ها در کنار شنیدن صدای ذی‌نفعان	P4, P9, P13, P17
		جلوگیری از شکل‌گیری سکوت و خودسانسوری در کارکنان و مدیران میانی	P16, P22
		ایجاد سازوکار مشارکت واقعی بدون افتادن در دام نمایشی شدن مشارکت	P6, P8, P12, P19, P21

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهند شکل‌گیری پدیده‌ی محوری پژوهش، یعنی رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند، حاصل تعامل پیچیده میان چهار دسته از شرایط علی است. نخست، جهت‌دهی ارزشی و مسئولیت‌پذیری حمایت‌گرانه‌ی رهبر نقش پیش‌ران هنجاری را ایفا می‌کند؛ به این معنا که در فضای ورزش شهری، که هم با منابع عمومی و هم با حساسیت‌های اجتماعی گره‌خورده است، رهبر ناگزیر است معیارهای اخلاقی، عدالت و مراقبت سازمانی را مبنای تصمیم‌گیری قرار دهد و از طریق حمایت‌گری، فشارهای انسانی برآمده از نتیجه‌گرایی را مدیریت کند. دوم، ضرورت هماهنگی شبکه‌ای نشان می‌دهد ورزش شهر هوشمند یک واحد سازمانی منفرد نیست، بلکه شبکه‌ای از کنشگران با منافع و زبان‌های متفاوت است؛ بنابراین، نیاز به سازوکارهای یکپارچه‌سازی تصمیم‌ها و مدیریت تعارض، عامل علی کلیدی‌ای است که رهبری را از سطح اداره‌ی داخلی به سطح تنظیم‌گری شبکه‌ای سوق می‌دهد. سوم، فشار دیجیتال‌سازی و الزامات حکمرانی داده بیانگر آن است که تصمیم‌گیری در این اکوسیستم بدون شاخص‌های شفاف، داده‌های قابل‌اتکا و قواعد امنیت و مالکیت داده به بی‌اعتمادی و ابهام پاسخ‌گویی منجر می‌شود؛ در نتیجه، رهبر باید هم توان جهت‌دهی به تصمیم‌های داده‌پایه را داشته باشد و هم اعتماد لازم برای کار با داده‌های حساس را تولید کند. چهارم، حساسیت‌های فرهنگی و اجتماعی ورزش شهر، به‌عنوان عامل علی مکمل، نشان می‌دهد رهبری در این حوزه دائم با موج‌های انتظارات عمومی، تفاوت‌های محلی و مطالبه‌ی گروه‌های مختلف مواجه است؛ بنابراین، مرزبندی میان اقتدار لازم برای اجرا و مشارکت لازم برای مشروعیت به محرکی اصلی در طراحی الگوی رهبری پدرسالارانه تبدیل می‌شود. در مجموع، این چهار دسته عامل علی توضیح می‌دهند که چرا مدل رهبری در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند باید هم‌زمان حامی و اخلاق‌مدار، هماهنگ‌ساز شبکه‌ای، داده‌فهم و اعتمادساز و مشروعیت‌محور باشد.

جدول ۳. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

کد محوری	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت کنندگان
معماری نهادی و تنظیم‌گری شهری	قواعد رسمی و رویه‌های تصمیم‌گیری	ابهام در تقسیم‌کار میان نهادهای شهری و ورزشی	P4, P9, P18, P20
		طولانی بودن مسیر تصویب و اجرای پروژه‌های ورزشی شهری	P3, P7, P11, P16
		تغییرپذیری دستورکارها با جابه‌جایی مدیران و شوراها	P14, P19, P21
اقتصاد سیاسی ورزش شهر	هماهنگی بین‌سازمانی و یکپارچگی اجرایی	نبود مرجع هماهنگ‌کننده‌ی واحد برای سیاست‌های ورزش شهری	P2, P8, P11, P17, P21
		موازی‌کاری نهادهای طراحی و اجرای برنامه‌های ورزشی	P3, P6, P14, P19
		ضعف تبادل اطلاعات و تجربه میان سازمان‌های مسئول	P5, P9, P13
سازوکارهای پاسخ‌گویی		ناهماهنگی زمان‌بندی پروژه‌ها میان دستگاه‌های شهری مختلف	P1, P7, P10, P20
		روشن نبودن مسئولیت نهایی در شکست یا موفقیت طرح‌ها	P5, P10, P15, P22
		ضعف در گزارش‌دهی عمومی درباره‌ی بودجه و قراردادهای محدودیت در نظارت اجتماعی و دسترسی شهروندان به اطلاعات	P4, P7, P12, P18
الگوی تأمین مالی و بودجه‌ریزی		وابستگی اجرای طرح‌ها به بودجه‌های ناپایدار و مقطعی	P6, P9, P13, P20
		دشواری جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شهری	P1, P7, P11, P17
			P5, P12, P16, P21



کد محوری	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت‌کنندگان
فرهنگ و سرمایه اجتماعی شهری	ساختار مالکیت و منافع	تعارض میان اهداف اجتماعی ورزش و منطق صرفاً درآمدی	P2, P8, P14, P19
		حضور ذی‌نفعان متعدد با اهداف هم‌پوشان یا متعارض	P3, P9, P18, P22
		سهم‌خواهی نهادی در پروژه‌های زیرساخت و رویدادهای ورزشی	P4, P10, P15, P20
		حساسیت رسانه‌ای به قراردادهای حمایت‌های مالی	P6, P11, P17, P19
الگوی مشارکت شهروندی	حساسیت‌های هویتی و ارزشی	نابرابری در حضور گروه‌های مختلف در فرایندهای مشارکتی	P2, P6, P15, P21
		ضعف اعتماد عمومی به تصمیم‌سازی نهادی	P1, P5, P8, P14, P20
		غالب شدن مطالبه‌ی نتیجه‌ی فوری بر برنامه‌های بلندمدت	P3, P10, P16, P19
		حساسیت فرهنگی به برخی برنامه‌ها و فضاهای ورزشی	P4, P9
بلوغ زیرساخت داده و فناوری شهری	آمادگی زیرساخت و یکپارچگی	فشار اجتماعی برای رعایت عدالت فضایی در توزیع امکانات	P2, P7, P11, P15, P20
		مسئله‌ی نمایندگی گروه‌های خاص در سیاست‌های ورزش شهری	P6, P12, P14, P21
		پراکندگی سامانه‌ها و نبود اتصال میان داده‌های سازمان‌ها	P5, P9, P13
		کیفیت نامتوازن زیرساخت در مناطق مختلف شهر	P1, P6, P10, P19
سیاست‌های امنیت و حریم	سیاست‌های امنیت و حریم	کمبود استانداردهای مشترک برای ثبت و تبادل داده	P2, P7, P18
		نگرانی نهادی درباره‌ی مسئولیت حقوقی رخدادهای داده‌ای	P4, P8, P15, P20
		نبود دستور کار روشن برای سطح دسترسی و نگهداری داده	P3, P9, P12, P16
		تردید شهروندان درباره‌ی نحوه‌ی استفاده از داده‌های رفتاری	P6, P14, P19, P21

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد اقدامات رهبری در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند در خلأ رخ نمی‌دهد، بلکه تحت تأثیر چهار بستر زمینه‌ای کلان قرار دارد. معماری نهادی و تنظیم‌گری شهری قواعد بازی را تعیین می‌کند و با ابهام در تقسیم‌کار، تغییرات مدیریتی و ضعف پاسخ‌گویی، دامنه‌ی اختیار و سرعت عمل را محدود یا تقویت می‌کند. اقتصاد سیاسی ورزش شهر به‌طور مستقیم ظرفیت اجرایی را شکل می‌دهد، زیرا وابستگی به بودجه‌های ناپایدار، دشواری جذب سرمایه و تعارض منافع ذی‌نفعان موجب می‌شود تصمیم‌های رهبری همواره در میدان چانه‌زنی مالی و نهادی اتخاذ شود. فرهنگ و سرمایه‌ی اجتماعی شهری نیز به‌مثابه‌ی نیروی نرم، میزان مشروعیت اجتماعی تصمیم‌ها را تعیین می‌کند؛ هرچه اعتماد عمومی ضعیف‌تر، نمایندگی گروه‌ها ضعیف‌تر و فشار نتیجه‌گرایی قوی‌تر باشد، رهبری مجبور به ترکیب اقتدار با اقناع اجتماعی خواهد شد. درنهایت، بلوغ زیرساخت داده و فناوری مرز امکان‌پذیری حکمرانی داده‌پایه را مشخص می‌کند؛ هرچا سامانه‌ها پراکنده‌تر و قواعد امنیت و حریم مبهم‌تر باشد، احتمال بی‌اعتمادی و توقف پروژه‌ها افزایش می‌یابد و رهبری ناچار به سرمایه‌گذاری بیش‌تر بر اعتمادسازی و تنظیم قواعد می‌شود.

جدول ۴. کدگذاری شرایط مداخله‌گر

کد محوری	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت‌کنندگان
شایستگی‌های رهبر و تیم راهبر	توان ترکیب اقتدار و گفت‌وگو	توان تصمیم‌گیری قاطع همراه با توضیح و اقناع	P1, P6, P13, P19
		مهارت مدیریت تعارض بدون برچسب‌زنی	P4, P10, P15, P22
		توان شنیدن و تبدیل نقد به اقدام اجرایی	P2, P7, P11, P18, P20
		توان ایجاد اجماع میان سازمان‌ها و ذی‌نفعان متنوع	P2, P6, P11, P16, P21
توانمندسازی راهبری شبکه‌ای و بین‌نهادی	توانمندسازی راهبری شبکه‌ای و بین‌نهادی	مهارت مذاکره و هم‌راستاسازی منافع متعارض نهادی	P3, P8, P14, P18
		توان هدایت همکاری‌های مشترک میان بخش عمومی و خصوصی	P5, P9, P13, P17, P22
		قابلیت حفظ انسجام تیمی در پروژه‌های چندسازمانی	P1, P7, P10, P20



کد محوری	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت‌کنندگان
سواد حکمرانی داده		فهم شاخص‌سازی و ارزیابی مبتنی بر داده	P5, P9, P12, P17
		توان ترجمه‌ی داده به تصمیم قابل‌دفاع برای افکار عمومی	P3, P8, P14, P19
		آشنایی با قواعد امنیت و حریم در تصمیم‌سازی	P4, P7, P15, P20
حمایت و همراهی ذی‌نفعان کلیدی	همراهی نهادهای بالادستی	هم‌راستایی شورا، شهرداری و اداره‌ی ورزش در اولویت‌ها	P1, P5, P11, P16, P18
	پذیرش میدانی اجراگران	پشتیبانی حقوقی برای اجرای تصمیم‌های حساس	P2, P8, P14, P20
		ثبات در حمایت مدیریتی از برنامه‌ها	P4, P10, P17, P22
		همراهی مدیران میانی و مجریان پروژه‌های ورزشی	P3, P9, P13, P19
		همکاری مربیان، داوران و مسئولان رویداد با ابزارهای جدید	P6, P12, P15, P21
آمادگی سازمانی برای حکمرانی شبکه‌ای	نظم فرایندی و ظرفیت هماهنگی	داشتن سازوکار جلسه، صورت‌جلسه و پیگیری تعهدات مشترک	P2, P7, P11, P18
	بلوغ داده و کیفیت اطلاعات	توان مدیریت پروژه‌های مشترک بین‌سازمانی	P4, P9, P15, P22
		وجود مدیر یا واحد هماهنگ‌کننده‌ی شبکه	P1, P5, P13, P17, P20
		کفایت داده برای تصمیم‌گیری و ارزیابی	P5, P9, P12, P16
		کاهش خطا و تعارض داده بین سازمان‌ها	P3, P8, P14, P19
جو رسانه‌ای و فشار عملکردی	شدت حساسیت رسانه‌ها	قابلیت اعتمادپذیری گزارش‌ها برای افکار عمومی	P4, P7, P11, P18, P20
		تبدیل سریع رخدادها به بحران‌های گسترده	P1, P6, P10, P19
		شکل‌گیری روایت‌های قطبی در فضای عمومی	P3, P8, P14, P21
		انتظار پاسخ فوری و شفاف از مدیران	P4, P9, P18, P22
	فشار زمان و نتیجه	اولویت یافتن اقدامات کوتاه‌مدت بر اصلاحات ساختاری	P2, P7, P15, P20
		اختلال در برنامه‌های توسعه‌ای هنگام شکست‌های ورزشی	P6, P12, P16
		افزایش محافظه‌کاری مدیریتی در شرایط پرریسک	P5, P11, P17, P22

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد چهار دسته شرط مداخله‌گر مانند اهرم یا ترمز مسیر شکل‌گیری رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند را تعیین می‌کنند. شایستگی‌های رهبر و تیم راهبر، نخستین و تعیین‌کننده‌ترین عامل است، زیرا توان ترکیب اقتدار با گفت‌وگو و نیز سواد حکمرانی داده می‌تواند شکاف میان قدرت اجرا و مشروعیت اجتماعی را پر کند. حمایت و همراهی ذی‌نفعان کلیدی نیز به‌منزله‌ی فراهم شدن مجوز، منابع و پایداری سیاسی برای اجرای تصمیم‌هاست. بدون این حمایت، حتی تصمیم‌های درست در مرحله‌ی اجرا فرسوده می‌شوند. آمادگی سازمانی برای حکمرانی شبکه‌ای بُعد عملیاتی را نمایندگی می‌کند؛ یعنی این‌که آیا سازمان‌ها توان هماهنگی، مدیریت پروژه‌ی مشترک و تولید داده‌ی قابل‌اتکا را دارند یا خیر. درنهایت، جو رسانه‌ای و فشار عملکردی شرایط روزمره‌ای است که می‌تواند سازمان را به سمت تصمیم‌های واکنشی سوق دهد و نسبت میان مشارکت، شفافیت و اقتدار را دچار نوسان کند؛ ازاین‌رو، این عامل توضیح می‌دهد چرا در موقعیت مشابه، نتایج حکمرانی متفاوت می‌شود.

جدول ۵. کدگذاری راهبردها

کد محوری (راهبرد)	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت‌کنندگان
تنظیم‌گری رفتار رهبری و مرزبندی اقتدار	تثبیت قواعد اخلاقی و عدالت	تدوین معیارهای رفتاری برای تعامل با کارکنان و ذی‌نفعان	P2, P6, P11, P15, P20
		پیشگیری از تبعیض در تخصیص فرصت‌ها و منابع	P3, P8, P14, P19
		ایجاد سازوکار رسیدگی به شکایت و اعتراض	P4, P9, P18, P22
	مدیریت اقتدار مسئولانه	شفاف‌سازی چرایی تصمیم‌ها قبل و بعد از اجرا	P1, P7, P21
		واگذاری اختیار با حفظ مسئولیت‌پذیری نهایی	P5, P10, P17, P20



مشارکت‌کنندگان	کد اولیه (باز)	مقوله‌ی عمده	کد محوری (راهبرد)
P1, P4, P9, P18, P20	ایجاد شوراها و کارگروه‌های چندذی‌نفعی	طراحی کانال‌های رسمی مشارکت	سازوکارهای مشارکت و شنیدن صدا
P6, P12, P15, P21	برگزاری نشست‌های منظم با گروه‌های مردمی و محلی		
P2, P7, P11, P16	تعریف مسیر تبدیل پیشنهادهای به تصمیم اجرایی		
P3, P8, P14, P19	محافظت از منتقدان سازنده در سازمان	تقویت امنیت روانی و اعتماد	
P5, P10, P17, P22	کاهش ترس از پیامدهای بیان نظر		
P16, P20	تشویق گزارش‌دهی مسئله و خطا بدون سرزنش		
P6, P11, P15, P21	جمع‌آوری نظام‌مند بازخورد ذی‌نفعان پس از اجرای برنامه‌ها	بازخوردگیری مستمر و یادگیری مشارکتی	
P3, P8, P14, P18	استفاده از نظرسنجی‌های دیجیتال برای ارزیابی رضایت شهروندان		
P5, P9, P13, P17, P22	تحلیل و انتشار نتایج بازخوردها برای اصلاح سیاست‌ها		
P1, P7, P10, P20	ایجاد چرخه‌ی یادگیری جمعی میان مدیران، شهروندان و مجریان	استاندارد سازی و یکپارچه‌سازی داده	
P11, P18, P20	تعریف شاخص‌های مشترک برای ارزیابی برنامه‌های ورزش شهری		
P4, P10, P15, P16	راه‌اندازی داشبوردهای مدیریتی برای پایش اجرا		
P3, P9	تعیین سطح دسترسی و مسئولیت در استفاده از داده	امنیت و حریم داده	
P6, P14, P19, P21	اطلاع‌رسانی شفاف به شهروندان درباره‌ی نوع داده و کاربرد آن		
P4, P7, P20	پیش‌بینی پاسخ اضطراری برای رخدادهای امنیتی داده		
P11, P17	کوتاه کردن مسیرهای تصویب و خرید در پروژه‌های فناوری‌محور	ساده‌سازی فرایند و کاهش گره‌های بوروکراتیک	چابک‌سازی شبکه حکمرانی ورزش
P2, P8, P14, P20	تعریف اختیار روشن برای مدیران میانی پروژه		
P4, P9, P18, P22	استفاده از تصمیم‌های مرحله‌ای و قابل اصلاح		
P6, P12, P21	همکاری با بخش خصوصی و مجموعه‌های محلی	مشارکت‌های راهبردی و هم‌آفرینی	
P5, P20	مشارکت با شرکت‌های فناوری برای توسعه‌ی خدمات ورزش هوشمند		
P1, P3, P8, P19	هم‌آفرینی برنامه‌ها با انجمن‌ها و گروه‌های داوطلب		
P2, P7, P11, P18	آموزش مدیران درباره‌ی مدیریت داده و تصمیم‌گیری شفاف	آموزش و توسعه‌ی مهارت	توانمندسازی سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی یادگیری
P6, P12, P16, P21	توانمندسازی مجریان درباره‌ی ابزارهای جدید و تغییر نقش‌ها		
P1, P4, P9, P20	تربیت حلقه‌های راهبر محلی در مناطق شهری		
P3, P8, P14, P19	ثبت درس‌آموخته‌های پروژه‌ها و اشتراک آن در شبکه	یادگیری سازمانی و انتقال تجربه	
P5, P10, P15, P17	ایجاد نظام تشویقی برای نوآوری و حل مسئله		

تحلیل راهبردهای اتخاذشده نشان می‌دهد کنشگران برای مدیریت اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند، مجموعه‌ای از اقدامات مکمل و چندلایه را در پیش می‌گیرند. تنظیم‌گری رفتار رهبری و مرزبندی اقتدار، راهبردی بنیادی است که از لغزش اقتدار به کنترل افراطی جلوگیری می‌کند و هم‌زمان، مسئولیت‌پذیری اخلاقی را به تصمیم‌ها پیوند می‌زند. راهبرد دوم برای این که اقتدار به سکوت و خودسانسوری منجر نشود، طراحی سازوکارهای مشارکت و شنیدن صدای همه است که با ایجاد کانال‌های رسمی مسیر تبدیل نظر به تصمیم را روشن می‌کند. هم‌زمان، حکمرانی داده و شفافیت شبکه‌ای ابزار تحقق حکمرانی هوشمند است، زیرا بدون شاخص‌های مشترک، تبادل داده و قواعد امنیت و حریم تصمیم‌ها قابلیت دفاع و ارزیابی ندارند. در کنار این‌ها، چابک‌سازی شبکه‌ی حکمرانی ورزش با کاهش گره‌های بوروکراتیک و ایجاد مشارکت‌های راهبردی سرعت اجرا را افزایش می‌دهد و ظرفیت هم‌آفرینی را فعال می‌کند. درنهایت، توانمندسازی سرمایه‌ی انسانی و نهادهای یادگیری تضمین می‌کند که تغییرات فناورانه و نهادی به مهارت، رویه و فرهنگ پایدار تبدیل و مدل رهبری در سطح اکوسیستم تثبیت شود.



جدول ۶. ابعاد پدیده‌ی محوری (رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند)

مشارکت‌کنندگان	کد اولیه (باز)	مقوله‌ی عمده
P11, P18, P20	توان اتخاذ تصمیم نهایی همراه با توجیه و اقناع عمومی	اقتدار مسئولانه و جهت‌دهی شبکه‌ای
P2, P5, P9, P13, P17	توان هماهنگ‌سازی میان سازمان‌های متعدد و جلوگیری از پراکندگی اقدام	
P4, P10, P15, P22	مهارت مدیریت تعارض منافع بدون حذف گروه‌ها	
P3, P8, P19	مرزبندی روشن میان دستور اجرایی و فضای گفت‌وگو	
P6, P12, P16, P19	حمایت از مجریان و مدیران میانی در شرایط فشار رسانه‌ای	حمایت‌گری، مراقبت و تولید اعتماد
P3, P8, P14, P21	تقویت امنیت روانی و امکان بیان نظر مخالف	
P4, P9, P13, P17	طراحی سازوکار حل‌وفصل حمایتی برای تعارض‌های بین واحدها	
P11, P15, P20	توجه به کرامت و عدالت در تخصیص فرصت‌ها و منابع	
P1, P7, P12, P18	تبدیل ارزش‌های اجتماعی ورزش به معیارهای ارزیابی عملکرد	اخلاق‌مداری و پاسخ‌گویی داده‌پایه
P4, P10, P15, P20	تعهد به شفافیت در قراردادهای، بودجه و گزارش‌دهی	
P19, P21	حفاظت از حریم داده و اعتماد شهروندان	
P5, P11, P16, P18	استفاده از شاخص‌های قابل‌سنجش برای تصمیم‌های عدالت‌محور	

تحلیل ابعاد پدیده‌ی محوری نشان می‌دهد رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند رفتاری تک‌بعدی نیست، بلکه از سه ظرفیت درهم‌تنیده شکل می‌گیرد. اقتدار مسئولانه و جهت‌دهی شبکه‌ای نقش سازمان‌دهنده را ایفا می‌کند و اجازه می‌دهد اکوسیستمی با چند کنشگر از پراکندگی تصمیم و تعارض‌های فرساینده عبور کند. حمایت‌گری و تولید اعتماد نقش چسب اجتماعی را دارد و با تقویت امنیت روانی، امکان مشارکت واقعی را افزایش می‌دهد و مانع شکل‌گیری سکوت می‌شود. اخلاق‌مداری و پاسخ‌گویی داده‌پایه نیز نقش ضمانت مشروعیت را بازی می‌کند و تصمیم‌ها را به شاخص‌های قابل‌سنجش، شفافیت و قواعد حریم داده پیوند می‌زند. ترکیب این سه بعد توضیح می‌دهد چرا این سبک رهبری در چنین اکوسیستمی باید هم‌زمان قدرت اجرا، ظرفیت اعتمادسازی و قابلیت پاسخ‌گویی داشته باشد.

جدول ۷. کدگذاری پیامدها

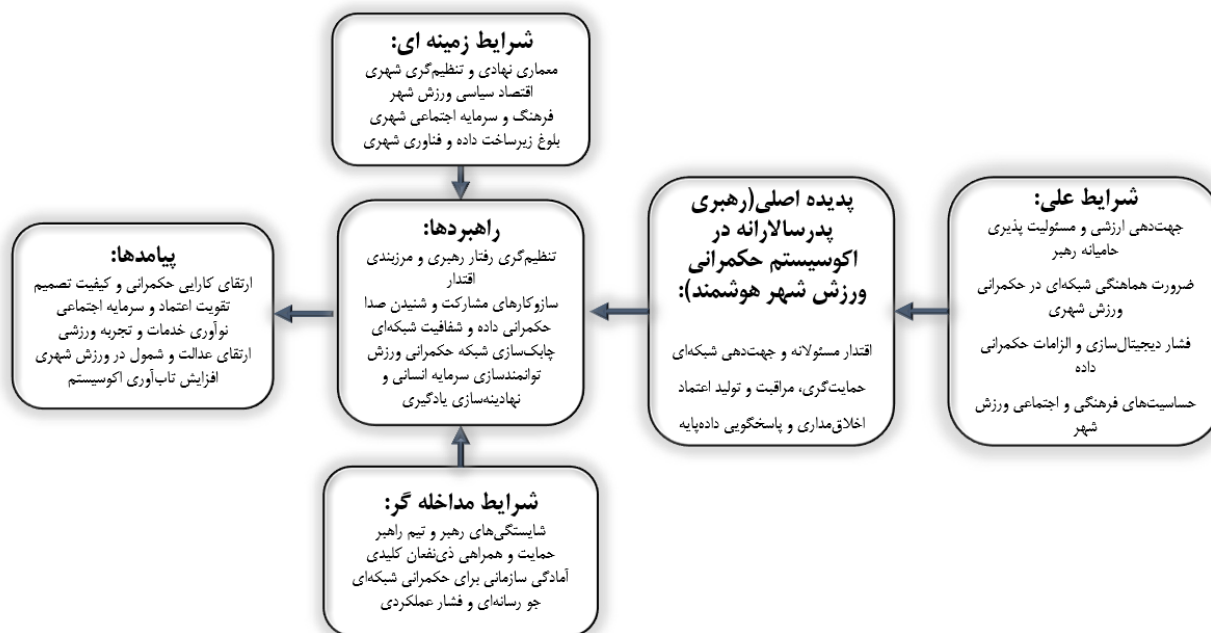
مشارکت‌کنندگان	کد اولیه (باز)	مقوله‌ی عمده	کد محوری
P9, P13, P20	کاهش دوباره کاری و تضاد پروژه‌ها در نهادهای مختلف	بهبود هماهنگی و کاهش اتلاف منابع	ارتقای کارایی حکمرانی و کیفیت تصمیم
P2, P7, P11, P18	افزایش سرعت تصمیم و اجرای پروژه‌های اولویت‌دار		
P4, P10, P15, P22	افزایش قابلیت ارزیابی و اصلاح تصمیم‌ها		
P11, P16, P18	استاندارد شدن شاخص‌های سنجش عملکرد ورزش شهری		
P3, P8, P14, P19	کاهش تصمیم‌های سلیقه‌ای و غیرقابل‌دفاع	تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد	تقویت اعتماد و سرمایه اجتماعی
P6, P12, P15, P21	بهبود تخصیص منابع بر اساس نیاز محلات		
P18, P20	افزایش اعتماد شهروندان به شفافیت و پاسخ‌گویی		
P1, P6, P10, P19	کاهش تنش‌های رسانه‌ای از طریق روایت‌سازی شفاف		
P2, P12, P15, P21	افزایش مشارکت گروه‌های محلی در برنامه‌ها	بهبود روابط درون سازمانی	نوآوری خدمات و تجربه‌ی ورزشی
P3, P8, P14, P19	افزایش امنیت روانی و کاهش سکوت		
P6, P11, P16, P20	کاهش فرسودگی مجریان در شرایط فشار		
P5, P9, P13, P17	افزایش همکاری افقی میان واحدها		
P16, P18	ایجاد خدمات جدید مبتنی بر داده برای شهروندان	توسعه‌ی خدمات نو	
P4, P10, P15, P22	ارتقای کیفیت مدیریت رویدادهای ورزشی شهری		
P19, P21	بهبود تجربه‌ی کاربران در فضاهای ورزشی		



کد محوری	مقوله‌ی عمده	کد اولیه (باز)	مشارکت‌کنندگان
پایداری و یادگیری		تبدیل تجربه‌ها به رویه‌های پایدار و قابل تکرار	P3, P8, P11, P18
		افزایش ظرفیت نوآوری با مشارکت بخش خصوصی و محلی	P17, P20
		استمرار برنامه‌ها فراتر از تغییر مدیران	P14, P19, P22
ارتقای عدالت و شمول در ورزش شهری	کاهش شکاف دسترسی	توزیع منصفانه‌تر امکانات و برنامه‌ها	P12, P15, P21
		توجه به نیاز گروه‌های خاص و کم‌ترنماینده	P3, P8, P14, P19
		افزایش اعتماد به نحوه‌ی جمع‌آوری و استفاده از داده	P14, P19, P21
افزایش تاب‌آوری اکوسیستم	حکمرانی مسئولانه داده	کاهش نگرانی درباره‌ی نقض حریم	P4, P7, P11, P18
		افزایش پذیرش ابزارهای هوشمند در میان شهروندان	P1, P5, P10, P16
		کنترل سریع بحران‌های رسانه‌ای و نهادی	P1, P6, P10, P19
پایداری بلندمدت	مدیریت بحران و کنترل نوسان	حفظ ثبات برنامه‌ها در شوک‌های مالی و مدیریتی	P18, P22
		کاهش آسیب‌پذیری شبکه در برابر تعارض منافع	P4, P8, P14, P20
		تثبیت همکاری‌های بین‌سازمانی و مشارکتی	P13, P17, P21
		شکل‌گیری حافظه‌ی سازمانی و انتقال تجربه	P2, P7, P11, P19

تحلیل پیامدها نشان می‌دهد تحقق رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند مجموعه‌ای از نتایج هم‌پیوند و چندسطحی ایجاد می‌کند. نخست، کارایی حکمرانی و کیفیت تصمیم ارتقا می‌یابد، زیرا هماهنگی شبکه‌ای اتلاف منابع را کاهش می‌دهد و تصمیم‌ها قابلیت سنجش و اصلاح پیدا می‌کنند. دوم، اعتماد و سرمایه‌ی اجتماعی تقویت می‌شود؛ به این معنا که هم مشروعیت اجتماعی تصمیم‌ها تقویت می‌شود و هم روابط درون‌سازمانی با افزایش امنیت روانی و کاهش فرسودگی بهبود می‌یابد. سوم، نوآوری خدمات و تجربه‌ی ورزشی رخ می‌دهد، زیرا داده و مشارکت به خلق خدمات جدید، بهبود رویدادها و پایدارسازی یادگیری سازمانی کمک می‌کند. چهارم، عدالت و شمول در ورزش شهری از طریق کاهش شکاف دسترسی، توجه به گروه‌های کم‌ترنماینده و افزایش اعتماد به حکمرانی مسئولانه داده تقویت می‌شود. درنهایت، این پیامدها در قالب تاب‌آوری اکوسیستم نمود پیدا می‌کنند؛ یعنی شبکه‌ی حکمرانی توان مدیریت بحران، حفظ ثبات در شوک‌ها و استمرار برنامه‌ها در بلندمدت را به‌دست می‌آورد. این الگوی پیامدی نشان می‌دهد رهبری مورد مطالعه، صرفاً یک سبک رفتاری نیست، بلکه سازوکاری تنظیم‌گر برای هم‌زمان‌سازی قدرت اجرا، مشروعیت، نوآوری و عدالت در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند است.





شکل ۱. مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند

این مدل نشان می‌دهد رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند چگونه در دل مجموعه‌ای فشارها و زمینه‌ها شکل می‌گیرد و به پیامدهای حکمرانی بهتر منجر می‌شود. در سمت راست، شرایط علی قرار دارند که شامل جهت‌دهی ارزشی و مسئولیت‌پذیری رهبر، نیاز به هماهنگی شبکه‌ای میان کنشگران متعدد، فشار دیجیتال‌سازی و الزامات حکمرانی داده و حساسیت‌های فرهنگی-اجتماعی ورزش شهری است. این عوامل، ظهور سبکی از رهبری را ایجاد می‌کنند که هم مقتدر و هم مراقبت‌گر باشد. در مرکز، پدیده اصلی ترسیم شده است که سه وجه درهم‌تنیده دارد: اقتدار مسئولانه برای جهت‌دهی شبکه و تصمیم‌نهایی؛ حمایت‌گری و تولید اعتماد برای حفظ امنیت روانی و کاهش فرسودگی و سکوت؛ اخلاق‌مداری همراه با پاسخ‌گویی داده‌پایه برای پیوند تصمیم‌ها با شفافیت، شاخص‌پذیری و حریم داده. در پیرامون، شرایط زمینه‌ای مانند معماری نهادی و تنظیم‌گری شهری، اقتصاد سیاسی ورزش شهر، فرهنگ و سرمایه اجتماعی شهری و بلوغ زیرساخت داده و فناوری مشخص می‌کنند که این رهبری در چه بستری عمل می‌کند و چه محدودیت‌ها/فرصت‌هایی دارد. در پایین، شرایط مداخله‌گر (شایستگی‌های رهبر و تیم رهبر، سواد حکمرانی داده، توان رهبری بین‌نهادی، حمایت ذی‌نفعان کلیدی، آمادگی سازمانی و جو رسانه‌ای و فشار عملکردی) نقش شتاب‌دهنده یا ترمز را دارند و توضیح می‌دهند چرا در دو شهر یا دو پروژه‌ی مشابه، کیفیت تحقق مدل متفاوت می‌شود. سپس، راهبردها به عنوان ترجمه‌ی عملی مدل وارد می‌شوند که عبارت‌اند از: تنظیم‌گری رفتار رهبری و مرزبندی اقتدار، سازوکارهای مشارکت و شنیدن صدا، حکمرانی داده و شفافیت شبکه‌ای، چابک‌سازی شبکه‌ی حکمرانی ورزش، مشارکت‌های راهبردی و هم‌آفرینی و توانمندسازی سرمایه‌ی انسانی و نهادینه‌سازی یادگیری. در نهایت در سمت چپ، پیامدها دیده می‌شود که شامل ارتقای کارایی حکمرانی و کیفیت تصمیم، تقویت اعتماد و سرمایه‌ی اجتماعی، نوآوری خدمات و تجربه‌ی ورزشی، ارتقای عدالت و شمول و افزایش تاب‌آوری اکوسیستم است؛ یعنی مدل ادعا



می‌کند اگر اقتدار تنظیم‌گری شده با مراقبت و اخلاق‌مداری پاسخ‌گو به داده همراه شود، اکوسیستم ورزش هوشمند از پراکندگی، بی‌اعتمادی و تصمیم‌های واکنشی به سمت سمت تصمیم‌های قابل دفاع، مشارکت‌پذیر و پایدار حرکت می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند انجام شد و تلاش کرد نحوه‌ی تعامل میان سبک رهبری، سازوکارهای حکمرانی شبکه‌ای و الزامات شهر هوشمند را تبیین کند. یافته‌های حاصل از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نشان دادند رهبری پدرسالارانه در بستر ورزش شهر هوشمند تنها نوعی سبک رفتاری فردی نیست، بلکه یک سازوکار تنظیم‌گر اکوسیستمی است که از طریق ترکیب اقتدار مسئولانه، حمایت‌گری اجتماعی و پاسخ‌گویی داده‌محور امکان هماهنگی میان بازیگران متنوع حکمرانی را فراهم می‌آورد. یافته‌های مربوط به شرایط علی نشان دادند ضرورت هماهنگی شبکه‌ای، فشار دیجیتال‌سازی، الزامات حکمرانی داده و حساسیت‌های فرهنگی ورزش شهری مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده‌ی این الگوی رهبری به شمار می‌روند. این نتیجه با دیدگاه (Wirtz & Müller, 2022) هم‌سوست که بیان می‌کنند شهر هوشمند بیش از آن که پروژه‌ای فناورانه باشد، نوعی نظام حکمرانی مبتنی بر تعامل نهادی است. همچنین نتایج با پژوهش (Kociuba et al, 2023) هم‌خوانی دارد که موفقیت سیاست‌های شهری هوشمند را وابسته به توان هماهنگی میان کنشگران چندسطحی می‌دانند. در حوزه‌ی حکمرانی ورزشی نیز (Fahlén & Stenling, 2019) نشان داد پیچیدگی روابط نهادی در ورزش، نیازمند الگوهای رهبری فراتر از مدیریت سلسله‌مراتبی است؛ یافته‌ای که در پژوهش حاضر با تأکید بر نقش رهبر به‌عنوان هماهنگ‌کننده‌ی شبکه‌ای تأیید شد. یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش حکمرانی داده در بازتعریف رهبری بود. نتایج نشان داد رهبر در اکوسیستم ورزش شهر هوشمند باید بتواند داده را به تصمیم مشروع و قابل دفاع اجتماعی تبدیل کند. این یافته با نتایج (Oldenburg & Pussinen, 2024) و (Kaginalkaret al, 2023) هم‌راستاست که هشدار می‌دهند فقدان رهبری مسئولانه در مدیریت داده‌های شهری می‌تواند به تمرکز قدرت و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. همچنین (Assumang et al, 2025) تأکید می‌کنند که اعتماد دیجیتال پیش‌شرط پذیرش خدمات هوشمند شهری است؛ موضوعی که در مدل حاضر از طریق بعد اخلاق‌مداری و پاسخ‌گویی داده‌پایه تبیین شد.

در سطح شرایط زمینه‌ای، یافته‌ها نشان دادند معماری نهادی، اقتصاد سیاسی ورزش شهر، سرمایه‌ی اجتماعی و بلوغ زیرساخت فناوری چارچوب عملکرد رهبری را تعیین می‌کنند. این نتیجه با مطالعات (Romolini et al, 2025) و (Widodo et al, 2025) هم‌خوان است که نشان دادند عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی از عوامل تعیین‌کننده‌ی موفقیت حکمرانی هوشمند به شمار می‌روند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعات عابدپور و همکاران (۱۴۰۳) و رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) هم‌سوست که ضعف هماهنگی نهادی و مشارکت شهروندی را از چالش‌های اصلی توسعه‌ی شهر هوشمند در ایران معرفی کرده‌اند.

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نشان داد شایستگی‌های رهبر و تیم راهبر، حمایت ذی‌نفعان کلیدی و آمادگی سازمانی برای همکاری شبکه‌ای نقشی تعیین‌کننده در موفقیت مدل دارند. این نتیجه با پژوهش (Saintika et al, 2025) هم‌سوست که بیان کردند رهبری در شهرهای



هوشمند نقش تسهیل‌گر همکاری بین‌سازمانی را برعهده دارد. همچنین Maulana et al (2026) نشان دادند که تحول حکمرانی بدون توسعه‌ی ظرفیت‌های رهبری و یادگیری نهادی پایدار نخواهد بود؛ موضوعی که در یافته‌های این پژوهش نیز به‌صورت نقش تیم رهبر و بلوغ سازمانی مشاهده شد.

در بخش راهبردها، نتایج نشان دادند تنظیم اقتدار، طراحی سازوکارهای مشارکت، شفافیت داده و یادگیری سازمانی مهم‌ترین اقدامات رهبران در مدیریت اکوسیستم ورزش شهری هوشمند است. این یافته با نتایج Bedi (2020) هم‌خوانی دارد که اثربخشی رهبری پدرسالارانه را وابسته به تعادل میان اقتدار و خیرخواهی می‌داند. همچنین Lin et al (2019) تأکید می‌کنند که بعد اخلاقی و حمایتی این سبک رهبری می‌تواند اعتماد و تعهد سازمانی را افزایش دهد. درعین حال، پژوهش Nazir et al (2021) نشان داد در صورت نبود امنیت روانی، رهبری پدرسالارانه ممکن است به سکوت سازمانی منجر شود؛ یافته‌ای که در پژوهش حاضر نیز با تأکید بر شنیدن صدا و محافظت از منتقدان سازنده تأیید شد. در سطح پیامدها، نتایج نشان داد اجرای مدل رهبری پدرسالارانه در اکوسیستم حکمرانی ورزش شهر هوشمند به ارتقای کارایی تصمیم‌گیری، افزایش اعتماد اجتماعی، توسعه‌ی نوآوری خدمات ورزشی، تقویت عدالت فضایی و افزایش تاب‌آوری اکوسیستم منجر می‌شود. این یافته با نتایج Glebova & Desbordes (2022) هم‌سوست که ورزش شهری را یکی از پیش‌ران‌های سرمایه‌ی اجتماعی و توسعه‌ی پایدار شهرها معرفی می‌کنند. همچنین Lee & Cunningham (2019) نشان دادند رهبری مبتنی بر اعتماد می‌تواند مشارکت و عملکرد ذی‌نفعان ورزشی را بهبود بخشد؛ نتیجه‌ای که در مدل حاضر در قالب افزایش همکاری شبکه‌ای و کاهش تعارض نهادی مشاهده شد. افزون بر این، نتایج پژوهش Chang et al (2019) و Liu et al (2022) مبنی بر اثر مثبت رهبری پدرسالارانه بر انسجام و عملکرد تیمی، در سطح کلان اکوسیستم حکمرانی شهری تعمیم یافت.

درمجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند رهبری پدرسالارانه در بستر شهر هوشمند زمانی اثربخش است که از الگوی اقتدار فردمحور فاصله بگیرد و به رهبری پدرسالارانه شبکه‌ای تبدیل شود؛ الگویی که هم‌زمان قدرت اجرا، مشروعیت اجتماعی، شفافیت داده و مشارکت ذی‌نفعان را به موازات هم پیش می‌برد. این نتیجه، شکاف موجود میان ادبیات رهبری سازمانی و حکمرانی هوشمند شهری را تا حدی پر می‌کند و نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری سنتی نیز در صورت بازطراحی نهادی می‌توانند در محیط‌های دیجیتال و پیچیده کارآمد باقی بمانند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه‌ی حکمرانی ورزش شهر هوشمند مستلزم بازتعریف نقش رهبران شهری و ورزشی از مدیر اجرایی به هماهنگ‌کننده اکوسیستم است؛ ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود ساختارهایی رسمی برای هماهنگی میان شهرداری، سازمان‌های ورزشی و بخش خصوصی ایجاد شود تا تصمیم‌ها از حالت جزیره‌ای خارج شوند. همچنین طراحی نظام‌های شفاف حکمرانی داده شامل تعیین سطح دسترسی، استانداردسازی شاخص‌ها و انتشار عمومی گزارش‌های عملکرد می‌تواند اعتماد شهروندان را افزایش دهد. تقویت سازوکارهای مشارکت واقعی از طریق شوراهای چندذی‌نفعی، پلتفرم‌های دیجیتال مشارکت و نظام بازخوردگیری مستمر نیز ضروری است تا اقتدار مدیریتی با مشروعیت اجتماعی همراه شود. پیشنهاد می‌شود برای مدیران ورزش شهری در حوزه‌ی رهبری شبکه‌ای، برنامه‌هایی آموزشی در حوزه‌های اخلاق داده و مدیریت تعارض توسعه یابد تا ظرفیت رهبری اکوسیستم تقویت شود. علاوه بر این، حمایت نهادی پایدار از پروژه‌های ورزش هوشمند و کاهش



وابستگی آن‌ها به تغییرات مدیریتی می‌تواند به تداوم یادگیری سازمانی و افزایش تاب‌آوری اکوسیستم منجر شود. درنهایت، توجه هدفمند به عدالت فضایی و دسترسی گروه‌های کم‌تر برخوردار به خدمات ورزشی هوشمند باید به‌عنوان شاخص ارزیابی عملکرد حکمرانی ورزش شهری به کار گرفته شود تا توسعه‌ی فناوری با شمول اجتماعی و اعتماد عمومی همراه شود.

تعارض منافع

درانجام معالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافع وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نگارندگان بر خود واجب می‌دانند از تمامی افرادی که به تیم پژوهش کمک کردند و نظرات ارزشمندشان را در مورد متن مقاله‌ی حاضر ارائه دادند، سپاسگزاری کنند. این مقاله برگرفته از رساله دانشجویی مقطع دکتری می‌باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازين اخلاقي

این پژوهش با رعایت تمامی اصول اخلاق در پژوهش‌های انسانی انجام شده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abedpour, H., Keramati, M., Mehrmanesh, H., & Kasraei, A. (2023). Designing a smart city governance model based on urban justice with an electronic participation approach for citizens' health. *Health and Treatment Management*, 15 (3), 55–77. (Persian). <https://www.sid.ir/paper/1590351/fa>.
- Assumang, D. K., Matthews, J., Ajani, O. L., Olotu, T. O., & Larbi, S. Y. (2025). Agile governance for smart cities: A framework for sustainable public infrastructure. *Journal of Economics, Management and Trade*. <https://doi.org/10.9734/jemt/2025/v31i81336>
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960–1008.
- Cavada, M. (2022). The governance of smart cities. In *The governance of smart cities* (Book chapter). https://doi.org/10.1007/978-3-030-87745-3_249
- Chang, C.-M., Huang, H.-C., Huang, F.-M., & Hsieh, H.-H. (2019). A multilevel analysis of coaches' paternalistic leadership on burnout in Taiwanese athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 126(2), 286–304. <https://doi.org/10.1177/0031512518819937>.
- El-Sheikh, G., El-Kholei, A. O., & El-Buhairi, A. B. (2026). Good governance drives human-centric smart cities toward resilience and equity. <https://doi.org/10.1007/s44327-026-00190-7>



- Fahlén, J., & Stenling, C. (2019). (Re) conceptualizing institutional change in sport management contexts: The unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 265–285. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1516795>.
- Glebova, E., & Desbordes, M. (2022). Smart sports in smart cities. In *Smart sports in smart cities* (Book chapter). <https://doi.org/10.2307/jj.28209972.8>
- Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as weIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.003>.
- Kaginalkar, A., Kumar, S., Gargava, P., & Niyogi, D. (2023). Stakeholder analysis for designing an urban air quality data governance ecosystem in smart cities. *Urban Climate*. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2022.101403>
- Karami, H., Memarzadeh Tehran, Gh., & Faghihi, A. (2024). Designing an operational governance model for a smart city. *Iranian Public Administration Studies*, (24), 175–206. (Persian). [10.22034/jipas.2024.368996.1504](https://doi.org/10.22034/jipas.2024.368996.1504).
- Kociuba, D., Sagan, M., & Kociuba, W. (2023). Toward the smart city ecosystem model. *Energies*, 16(6), 2795. <https://doi.org/10.3390/en16062795>
- Kwame, D. (2025). Governance implications of leadership in smart cities development. <https://doi.org/10.47604/ijlg.3298>
- Lee, W., & Cunningham, G. B. (2019). Moving toward understanding social justice in sport organizations: A study of engagement in social justice advocacy in sport organizations. *Journal of Sport and Social Issues*, 43(3), 245–263. <https://doi.org/10.1177/0193723519832469>.
- Lin, T.-T., Cheng, B.-S., & Chou, L.-F. (2019). Paternalistic leadership: An indigenous concept with global significance. In *Asian indigenous psychologies in the global context* (pp. 115–138). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96232-0_6.
- Liu, P., Li, S., Zhang, Q., Zhang, X., Guo, L., & Li, J. (2022). Effect of paternalistic leadership on Chinese youth elite athletes' satisfaction: Resilience as a moderator. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008163>.
- Maulana, R. Y., USMAN, U., Rakhman, M. A., Beriansyah, A., & Firmansyah, A. (2026). Smart governance transformation in local government: A qualitative case study of Jambi City, Indonesia. <https://doi.org/10.14391/ajhs.e3001.1.012>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24 (4), 1354–1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Oldenburg, J.-R., & Pussinen, P. (2024). Exploring data ecosystems in smart city service creation. <https://doi.org/10.1142/S136391962440005X>
- Rahimi, V., Mohammadi, N., & Hosseini, SE. (2023). Designing and fitting the management model of start-up businesses in sports with a smart city approach. *Urban Management Studies*, (53), 53-63. (Persian). <https://www.magiran.com/paper/2589273>.
- Romolini, A., Meleo, L., & Sances, M. (2025). Participatory governance in the digitalization process of a smart city: The case of the Municipality of Rome. *Sustainability*, 17(22), 9995. <https://doi.org/10.3390/su17229995>
- Ruangwicha, P., & Tuamsuk, K. (2026). Prioritizing core data sets for smart city governance: Evidence from thirty-six cities in Thailand. *Smart Cities*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.3390/smartcities9010015>
- Saintika, Y., Riasetiawan, M., & Mustofa, K. (2025). Collaborative e-leadership for smart city development: An integrated model from systematic literature review. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2025.0208>
- Solinger, O. N., Jansen, P. G., & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*, 45(3), 504–527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>.
- Taratori, R., Koutra, S., Pareja-Eastaway, M., & Papadopoulos, N. A. (2021). Smart governance for collaborative ecosystems. In *Smart governance for collaborative ecosystems* (Book chapter). (ISBN: 9786079996000). https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5.
- Widodo, Wiwit, Somantri, G. R., & Subroto, A. (2025). Digital equity: Unsolved problems towards smart city governance. <https://doi.org/10.37394/232015.2025.21.90>
- Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2022). An integrative collaborative ecosystem for smart cities: A framework for organizational governance. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001014>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>.

Designing a Patriarchal Leadership Model in the Smart City Sports Governance Ecosystem

Extended Abstract



Introduction

Smart city, as one of the most important new approaches in city management and administration, is no longer considered simply to mean the development of technological or digital infrastructure, but rather represents the formation of a type of governance ecosystem in which the interaction between public institutions, the private sector, social organizations, and citizens is redefined based on data, technology, and participatory mechanisms. In such a context, smart governance depends not only on the application of technology, but also on the quality of leadership, institutional coordination, accountability, and network decision-making capacity; in such a way that weakness in governance mechanisms can make even the most advanced digital investments ineffective. Accordingly, the present study is necessary because the development of sports in smart cities does not depend solely on technological infrastructure, but also requires leadership models appropriate to networked, participatory, and data-driven environments. The absence of such a model can lead to the concentration of power, reduced stakeholder participation, inefficient decision-making, and weakening of innovation in the urban sports system. Therefore, this study aims to fill the existing theoretical and practical gap by designing a native model of patriarchal leadership in the smart city sports governance ecosystem in order to explain how to combine managerial authority with support, ethics, and network participation. On this basis, the main question of the present study is as follows: What dimensions, components, and interactive mechanisms does the patriarchal leadership model have in the smart city sports governance ecosystem, and how can it lead to improving governance efficiency, stakeholder participation, and innovation in the urban sports system?

Methodology

The present study is applied in terms of purpose and exploratory-developmental in nature, conducted with a qualitative approach. Given the newness of the concept of patriarchal leadership in smart governance environments and the lack of a native theoretical framework in this field, the use of a qualitative approach allows for a deep understanding of the experiences, perceptions, and perceptions of experts and provides the basis for extracting a conceptual model based on field data. The research strategy based on data-based theorizing of the Strauss and Corbin model was chosen so that the final model would be formed not based on predetermined theoretical assumptions, but on concepts derived from empirical data.

The research participant community included experts and scholars in the fields of sports management, urban governance, smart urban management, managers of sports organizations, policymakers in the field of urban sports, executive managers of municipalities, specialists in smart urban technologies, and researchers with scientific or executive experience related to the research topic. Sampling was carried out purposefully and with a theoretical approach; This means that individuals were selected who had specialized knowledge, management experience, or research background related to sports governance and smart cities. The process of selecting participants continued until theoretical saturation was reached (22 interviews); such that after conducting the interviews, new data did not lead to the formation of a new concept or category, and theoretical adequacy of the data was achieved.

Findings

Data analysis was conducted simultaneously with the collection and through open, axial, and selective coding stages, which ultimately extracted 361 initial codes and organized them into categories and paradigmatic relationships. The findings showed that the causal conditions for the formation of the phenomenon include value orientation and supportive accountability, the necessity of network coordination, digitalization pressure and data governance requirements, and socio-cultural sensitivities of urban sports. Contextual conditions included institutional architecture and regulation, political economy of urban sports, culture and social capital, and maturity of data and technology infrastructure, and intervening conditions included leader and leadership team competencies, stakeholder support, organizational readiness, media climate, and performance pressure. The pivotal strategies were also the regulation of leadership behavior and demarcation of authority, mechanisms of participation and voice



listening, data governance and network transparency, network agility, and human capital empowerment. The model's outcomes demonstrated improved decision quality and governance efficiency, strengthened trust and social capital, service innovation, promoted equity and inclusion, and increased ecosystem resilience. The final model provides a native framework for synchronizing responsible authority, trust-building advocacy, and data-responsive ethics in smart city sports governance.

Discussion and Conclusion

The present study aimed to design a model of patriarchal leadership in the smart city sports governance ecosystem and attempted to explain the interaction between leadership style, network governance mechanisms, and smart city requirements. The findings from data-based theorizing showed that patriarchal leadership in the context of smart city sports is not just an individual behavioral style, but also an ecosystem regulatory mechanism that, through the combination of responsible authority, social support, and data-driven accountability, enables coordination among diverse governance actors. Also, designing transparent data governance systems, including determining the level of access, standardizing indicators, and publicly publishing performance reports, can increase citizen trust. Strengthening genuine participation mechanisms through multi-stakeholder councils, digital participation platforms, and continuous feedback systems is also necessary to combine managerial authority with social legitimacy. Developing training programs for urban sports managers in the areas of network leadership, data ethics, and conflict management is recommended to strengthen the ecosystem's leadership capacity. Furthermore, sustainable institutional support for smart sports projects and reducing their dependence on management changes can lead to continued organizational learning and increased ecosystem resilience. Finally, targeted attention to spatial justice and access to smart sports services for disadvantaged groups should be used as an indicator of urban sports governance performance evaluation so that technological development is accompanied by social inclusion and public trust.

Keywords: Patriarchal Leadership, Smart City Governance, Urban Sports, Data Governance, Stakeholder Participation

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgment

The authors would like to express their sincere gratitude to all individuals who assisted the research team and provided valuable feedback on the manuscript of this article. This study is derived from a doctoral dissertation.

Author Contributions

All authors contributed equally to the preparation of this manuscript.

Ethical Considerations

This study was conducted in accordance with all ethical principles for human research.

Data Transparency

The data and references supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request, provided that copyright and privacy policies are respected.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

