

Designing a Strategic Renewal Model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran

1. Fatemeh Bahrami[✉]: PhD Student, Department of Physical Education and Sport Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

2. Mojgan Khodamoradpour^{✉*}: Department of Physical Education and Sport Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

3. Mozaffar Yektayar[✉]: Department of Physical Education and Sport Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

*Corresponding Author's Email Address: mkhodamoradpoor@iau.ac.ir

Abstract:

The present study aimed to design and validate a strategic renewal model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran by identifying influential factors, implementation strategies, and organizational outcomes. This applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, grounded theory methodology based on the Strauss and Corbin approach was used. Participants included 12 experts in sport management, university faculty members, managers of the Ministry of Sport and Youth, and sport policy specialists selected through purposive and snowball sampling methods. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the statistical population consisted of managers, experts, and employees associated with the Ministry of Sport and Youth, provincial sport and youth departments, and sport federations. A total of 220 participants were selected through random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire derived from qualitative findings. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were applied for data analysis. The structural model results indicated that causal conditions and contextual conditions had significant positive effects on renewal strategies and strategic renewal, whereas intervening factors demonstrated significant negative effects on the renewal process. Renewal strategies showed the strongest direct effect on strategic renewal, and strategic renewal had a significant positive effect on organizational outcomes. The final model explained a substantial proportion of variance in strategic renewal and its consequences, and the model fit indices confirmed the validity and adequacy of the proposed framework. The strategic renewal model of the Ministry of Sport and Youth indicates that sustainable transformation requires a systemic approach involving governance reform, human resource development, digital transformation, performance management improvement, future-oriented planning, and change management. Implementing this model can enhance managerial effectiveness, transparency, accountability, and sustainability within the national sport system.

Keywords: Strategic Renewal; Ministry of Sport and Youth; Sport Management; Organizational Transformation; Sport Governance; Digital Transformation; Structural Equation Modeling

How to Cite: Bahrami, F., Khodamoradpour, M., & Yektayar, M. (2027). Designing a Strategic Renewal Model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(1), 1-21.



طراحی مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱. فاطمه بهرامی^۱؛ دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. مژگان خدامرادپور^۲؛ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. مظفر یکتایار^۳؛ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mkhodamoradpoor@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با شناسایی عوامل مؤثر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای سازمانی آن بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین استفاده شد و مشارکت‌کنندگان شامل ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مدیران وزارت ورزش و جوانان و متخصصان حوزه سیاست‌گذاری ورزش بودند که به روش هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان مرتبط با وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی بود که ۲۲۰ نفر از آنان به روش تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود و داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داد شرایط علی و شرایط زمینه‌ای اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای نوسازی و نوسازی راهبردی دارند، در حالی که عوامل مداخله‌گر اثر منفی و معناداری بر این فرایند نشان دادند. همچنین، راهبردهای نوسازی دارای قوی‌ترین اثر مستقیم بر نوسازی راهبردی بودند و نوسازی راهبردی نیز اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای سازمانی داشت. مدل نهایی توانست بخش قابل‌توجهی از واریانس نوسازی راهبردی و پیامدهای آن را تبیین کند و شاخص‌های برازش، اعتبار مدل پیشنهادی را تأیید کردند. مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان نشان می‌دهد که تحقق تحول پایدار در این سازمان نیازمند رویکردی نظام‌مند شامل اصلاح حکمرانی، توسعه قابلیت‌های انسانی، تحول دیجیتال، بهبود نظام ارزیابی عملکرد، آینده‌نگری و مدیریت تغییر است. اجرای این مدل می‌تواند زمینه افزایش اثربخشی مدیریتی، شفافیت، پاسخ‌گویی و پایداری نظام ورزش کشور را فراهم کند.

کلیدواژه‌گان: نوسازی راهبردی؛ وزارت ورزش و جوانان؛ مدیریت ورزشی؛ تحول سازمانی؛ حکمرانی ورزشی؛ تحول دیجیتال؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

نحوه استناددهی: بهرامی، فاطمه، خدامرادپور، مژگان، و یکتایار، مظفر. (۱۴۰۶). طراحی مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۱)، ۱-۲۱.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی در سراسر جهان با محیطی مواجه شده‌اند که ویژگی اصلی آن تغییرات سریع، پیچیدگی فزاینده، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، توسعه فناوری‌های نوین، تحول در الگوهای حکمرانی و ضرورت پاسخ‌گویی بیشتر است. وزارتخانه‌ها و نهادهای متولی ورزش به‌عنوان سازمان‌هایی عمومی که مسئولیت سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، توسعه زیرساخت‌ها، حمایت از ورزش قهرمانی و همگانی و هدایت امور مرتبط با جوانان را بر عهده دارند، دیگر نمی‌توانند با ساختارهای سنتی، فرایندهای اداری ثابت و الگوهای مدیریتی گذشته به اهداف توسعه‌ای خود دست یابند. در چنین شرایطی، مفهوم نوسازی راهبردی به‌عنوان یک رویکرد جامع برای بازآفرینی سازمانی، بازطراحی قابلیت‌ها، اصلاح ساختارهای مدیریتی و ایجاد سازگاری مستمر با محیط مطرح شده است. نوسازی راهبردی صرفاً به معنای تغییرات ظاهری یا اصلاحات محدود سازمانی نیست، بلکه فرایندی عمیق برای بازنگری در مأموریت‌ها، ساختارها، قابلیت‌های داخلی، شیوه‌های تصمیم‌گیری و روابط سازمان با محیط پیرامونی است که هدف آن افزایش ظرفیت بقا، یادگیری و اثربخشی سازمان در شرایط متحول است (Harandi & Habibbeigi, 2025).

سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت چندذی‌نفعی خود، بیش از بسیاری از سازمان‌های دیگر در معرض ضرورت نوسازی قرار دارند. این سازمان‌ها باید هم‌زمان پاسخ‌گوی دولت، ورزشکاران، فدراسیون‌ها، بخش خصوصی، رسانه‌ها، جامعه مدنی و افکار عمومی باشند و در عین حال، میان اهداف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و قهرمانی تعادل ایجاد کنند. تغییرات فناورانه، جهانی‌شدن ورزش، افزایش نقش داده‌ها در تصمیم‌گیری، توسعه رسانه‌های دیجیتال و تغییر سبک زندگی نسل‌های جدید، الگوهای سنتی مدیریت ورزش را با چالش مواجه کرده است. از این‌رو، مدیریت راهبردی سازمان‌های ورزشی باید از رویکردهای ایستا فاصله گرفته و به سمت الگوهای پویا، انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر حرکت کند. در این زمینه، مطالعات جدید نشان داده‌اند که سازمان‌های ورزشی برای حفظ رقابت‌پذیری و مشروعیت اجتماعی خود نیازمند توسعه قابلیت‌های سازگاری، برنامه‌ریزی سناریومحور و بازطراحی مستمر ساختارهای مدیریتی هستند (Sarta et al., 2021; Urrego et al., 2026).

نوسازی راهبردی در سازمان‌های ورزشی با مفهوم سازگاری سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. سازمان‌هایی که توانایی درک تغییرات محیطی، بازتفسیر مأموریت‌ها و اصلاح قابلیت‌های داخلی خود را دارند، امکان بیشتری برای دستیابی به عملکرد پایدار خواهند داشت. سازگاری سازمانی بیانگر توانایی یک سازمان برای پاسخ‌گویی به فشارهای محیطی، بهره‌گیری از فرصت‌های جدید و اصلاح مسیرهای راهبردی در طول زمان است. در محیط‌های پویا، سازمان‌هایی که فاقد ظرفیت سازگاری هستند، معمولاً با کاهش اثربخشی، افزایش ناکارآمدی، ضعف در تخصیص منابع و کاهش مشروعیت مواجه می‌شوند. بنابراین، نوسازی راهبردی را می‌توان سازوکاری دانست که از طریق آن سازمان‌ها ظرفیت‌های موجود خود را بازتنظیم کرده و قابلیت‌های جدیدی برای مواجهه با آینده ایجاد می‌کنند (Sarta et al., 2021). همچنین، رابطه میان سازمان و محیط نشان می‌دهد که تغییرات بیرونی مانند تحولات اقتصادی، فناوری، اجتماعی و سیاسی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا الگوهای مدیریتی خود را بازطراحی کنند و از ساختارهای بوروکراتیک سنتی به سمت ساختارهای منعطف و یادگیرنده حرکت نمایند (Renteria, 2025).

در حوزه ورزش، نوسازی راهبردی نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد مدیریتی، ساختاری، فناورانه، انسانی و حکمرانی است. سازمان‌های ورزشی مدرن برای دستیابی به عملکرد مطلوب باید از یک‌سو نظام‌های برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی خود را تقویت کنند و از سوی دیگر، ظرفیت‌های نوآوری، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را توسعه دهند. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت ورزش نشان داده‌اند که ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی، نبود هماهنگی میان سطوح مختلف مدیریتی، محدودیت در استفاده از داده‌ها و ضعف سازوکارهای ارزیابی عملکرد، از جمله موانع اصلی توسعه سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند. در همین راستا، طراحی مدل‌های راهبردی برای سازمان‌های ورزشی می‌تواند به ایجاد انسجام میان اهداف کلان، برنامه‌های اجرایی و نظام ارزیابی عملکرد کمک کند (Taghiyev et al., 2026). همچنین، در وزارتخانه‌های ورزشی، وجود برنامه‌های کنترل راهبردی و سازوکارهای پایش عملکرد می‌تواند نقش مهمی در تبدیل سیاست‌های کلان به اقدامات اجرایی و افزایش اثربخشی مدیریتی داشته باشد (Ahmadi Majd et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین ابعاد نوسازی راهبردی در سازمان‌های ورزشی، تحول در نظام حکمرانی و ساختار تصمیم‌گیری است. حکمرانی ورزشی در دهه‌های اخیر از الگوهای سنتی مبتنی بر کنترل دولتی صرف به سمت الگوهای مشارکتی، شبکه‌ای و چندسطحی حرکت کرده است. در این رویکرد، سازمان‌های ورزشی باید توانایی ایجاد همکاری میان دولت، فدراسیون‌ها، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و سایر ذی‌نفعان را داشته باشند. حکمرانی اثربخش مستلزم شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت ذی‌نفعان، استقلال حرفه‌ای مدیران و وجود سازوکارهای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است. مطالعات حوزه حکمرانی ورزشی تأکید کرده‌اند که ساختارهای مدیریتی سنتی در سازمان‌های ورزشی، در صورت فقدان اصلاحات نهادی، می‌توانند مانع نوآوری، پاسخ‌گویی و توسعه پایدار شوند (Hums et al., 2023). همچنین، ایجاد اکوسیستم‌های همکاری و شبکه‌های سازمانی می‌تواند ظرفیت سازمان‌های عمومی را برای مدیریت مسائل پیچیده افزایش دهد و زمینه شکل‌گیری حکمرانی هوشمند را فراهم سازد (Wirtz & Müller, 2023).

تحول دیجیتال نیز یکی از پیشران‌های اساسی نوسازی راهبردی در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌رود. توسعه فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها، سامانه‌های یکپارچه مدیریتی و زیرساخت‌های دیجیتال، شیوه‌های سنتی اداره سازمان‌های ورزشی را دگرگون کرده است. سازمان‌های ورزشی برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر، تخصیص بهینه منابع، ارزیابی عملکرد و ارائه خدمات بهتر به ذی‌نفعان، نیازمند بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال هستند. باین‌حال، تحول دیجیتال صرفاً خرید فناوری یا ایجاد سامانه‌های جدید نیست، بلکه نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی، مهارت‌های کارکنان، فرایندهای مدیریتی و مدل‌های کسب‌وکار سازمان است. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که دیجیتالی‌سازی فرایندهای سازمانی در حوزه ورزش می‌تواند فرصت‌هایی برای افزایش کارایی، شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری ایجاد کند، اما تحقق آن نیازمند مدیریت تغییر و بازطراحی سازمانی است (Denisova & Lavrov, 2025). همچنین، تحول دیجیتال در مدیریت ورزش، سازمان‌ها را به سمت استفاده از چارچوب‌های جدید مدیریتی و بازتعریف روابط میان فناوری، راهبرد و عملکرد سوق می‌دهد (Dašić, 2026).

علاوه بر فناوری، سرمایه انسانی یکی از عناصر بنیادی نوسازی راهبردی محسوب می‌شود. سازمان‌های ورزشی برای اجرای برنامه‌های تحول‌آفرین نیازمند مدیران و کارکنانی هستند که از شایستگی‌های راهبردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی یادگیری و آمادگی پذیرش تغییر برخوردار باشند. ضعف در نظام جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند حتی بهترین برنامه‌های راهبردی را با شکست مواجه کند. از این‌رو، طراحی نظام‌های شایسته‌سالاری، آموزش مستمر، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ایجاد جذابیت سازمانی برای جذب نیروهای نخبه، از الزامات اصلی نوسازی سازمان‌های ورزشی است (Ghassabzadeh et al., 2025). همچنین، مدیریت پیش‌نگر و توسعه رویکردهای فعالانه در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به افزایش آمادگی سازمان برای مواجهه با تغییرات آینده کمک کند (Bagherizadeh et al., 2024).

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم نوسازی راهبردی، بازطراحی ساختارها و فرایندهای سازمانی است. ساختارهای پیچیده، تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری، بوروکراسی گسترده و ضعف هماهنگی میان واحدهای سازمانی می‌توانند مانع سرعت عمل و نوآوری شوند. تجربه سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که نوسازی موفق نیازمند حرکت از ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی به سمت ساختارهای منعطف، شبکه‌ای و یادگیرنده است. در فرایندهای مدرن‌سازی سازمانی، اصلاح معماری سازمان، بازنگری در فرایندها و توسعه قابلیت‌های فناورانه نقش مهمی در افزایش بهره‌وری ایفا می‌کنند (Assunção et al., 2025). همچنین، نوسازی زیرساخت‌ها و معماری سازمانی در محیط‌های پیچیده نیازمند ترکیب رویکردهای فنی، مدیریتی و فرهنگی است و بدون توجه به ابعاد انسانی و سازمانی، تغییرات فناورانه به نتایج پایدار منجر نخواهد شد (Adepu, 2024; Inducers, 2025).

در نظام ورزش جمهوری اسلامی ایران، ضرورت نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان به دلیل گستردگی مأموریت‌ها، تنوع ذی‌نفعان، پیچیدگی روابط بین‌سازمانی و اهمیت نقش ورزش در توسعه اجتماعی و فرهنگی کشور، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وزارت ورزش و جوانان علاوه بر سیاست‌گذاری کلان، مسئولیت هدایت و هماهنگی مجموعه گسترده‌ای از سازمان‌ها، فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و نهادهای مرتبط را بر عهده دارد. این گستردگی وظایف، ضرورت وجود الگویی جامع برای بازنگری در ساختارها، فرایندها، نظام‌های مدیریتی و قابلیت‌های راهبردی این وزارتخانه را برجسته می‌سازد. مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل مدیریتی، توسعه قابلیت‌های سازمانی و اصلاح سازوکارهای تصمیم‌گیری از الزامات افزایش اثربخشی وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شوند (Moharramzadeh & Ali-Hamzeh, 2025; Vishlaghi, 2025).

(et al., 2023). همچنین، مدل‌های نوسازی راهبردی در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که عوامل محیطی، ساختاری، انسانی و مدیریتی به‌صورت هم‌زمان بر توانایی سازمان برای تحول و بازآفرینی اثرگذار هستند (Kolabi & Sharaei, 2024).

بررسی تجربه‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی در مسیر مدرن‌سازی با مجموعه‌ای از عوامل مشابه مواجه هستند. مطالعه فرایند نوسازی فدراسیون‌های ملی المپیک در برزیل نشان داد که اصلاحات ساختاری، بهبود حکمرانی، افزایش حرفه‌ای‌گری مدیریتی و توسعه قابلیت‌های سازمانی، نقش مهمی در حرکت سازمان‌های ورزشی به سمت الگوهای مدرن ایفا می‌کنند (Furtado et al., 2024). همچنین، توجه به تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدرن‌سازی نشان می‌دهد که انتخاب مسیر تحول نیازمند شناخت دقیق عوامل مؤثر، شرایط سازمانی و پیامدهای احتمالی است (Pazova, 2025). بنابراین، نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان نیازمند مدلی است که بتواند ضمن در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص نظام اداری و ورزشی کشور، عوامل اثرگذار، موانع، راهبردهای اجرایی و پیامدهای مورد انتظار را به‌صورت یکپارچه تبیین کند.

با وجود اهمیت روزافزون نوسازی سازمانی و تحول راهبردی در حوزه ورزش، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از مطالعات موجود بر یک بعد خاص مانند برنامه‌ریزی راهبردی، تحول دیجیتال، حکمرانی یا توسعه منابع انسانی تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی تلاش کرده است مدلی جامع برای نوسازی راهبردی یک وزارتخانه ورزشی ارائه دهد. از این رو، خلأ یک الگوی بومی که بتواند تعامل میان عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای نوسازی را در ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران توضیح دهد، همچنان وجود دارد. بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته اکتشافی و استفاده از دیدگاه خبرگان و آزمون تجربی مدل، درصدد پاسخ به این مسئله است که نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان کشور بر اساس چه ابعاد و مؤلفه‌هایی شکل می‌گیرد و چه سازوکاری می‌تواند تحقق آن را تسهیل کند.

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با شناسایی عوامل مؤثر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای حاصل از آن است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل نوسازی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام شد. با توجه به چندبعدی بودن نوسازی راهبردی، پیچیدگی ساختار اداری وزارت ورزش و جوانان، ضرورت شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر تحول راهبردی و نیاز به ارائه مدلی متناسب با شرایط مدیریتی، قانونی، فرهنگی و اجرایی ورزش کشور، پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی و در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شد. در این رویکرد، ابتدا از داده‌های کیفی برای کشف مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط میان مقوله‌های اصلی نوسازی راهبردی استفاده شد و سپس یافته‌های حاصل از این مرحله در قالب یک ابزار کمی تدوین و مدل به‌دست‌آمده در جامعه آماری گسترده‌تری مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و نحوه دستیابی به داده‌ها، اکتشافی بود. بخش کیفی بر اساس نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد و بخش کمی از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نظر تحلیل روابط میان متغیرها، از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. اجرای متوالی دو بخش به این صورت بود که نتایج مرحله کیفی، مبنای طراحی مدل مفهومی و تدوین پرسشنامه محقق‌ساخته قرار گرفت و در مرحله کمی، ساختار عاملی، روابط میان متغیرها و برازش کلی مدل پیشنهادی بررسی شد.

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی را خبرگان و صاحب‌نظرانی تشکیل دادند که از دانش نظری، تجربه مدیریتی یا سابقه حرفه‌ای مرتبط با مدیریت ورزشی، سیاست‌گذاری عمومی، برنامه‌ریزی راهبردی، تحول سازمانی و مدیریت منابع انسانی در نظام ورزش کشور برخوردار بودند. این افراد شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی و حوزه‌های مرتبط، مدیران ارشد و میانی وزارت ورزش و جوانان، مدیران و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی و متخصصان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری ورزش کشور بودند. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند برخورداری از تحصیلات دانشگاهی مرتبط، داشتن تجربه مدیریتی یا پژوهشی در حوزه ورزش، آشنایی با ساختار و مأموریت‌های وزارت ورزش و جوانان، مشارکت در تدوین یا اجرای برنامه‌های راهبردی و تمایل به ارائه تجربه‌ها و دیدگاه‌های

تخصصی انتخاب شدند. در ادامه، برای دسترسی به خبرگان دیگری که می‌توانستند اطلاعات عمیق‌تر و متفاوتی ارائه کنند، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. فرایند انتخاب و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که در مصاحبه‌های پایانی، داده‌ها و مفاهیم جدیدی که موجب شکل‌گیری مقوله‌ای متمایز یا اصلاح اساسی ساختار مفهومی پژوهش شود، به دست نیامد. در نهایت، اشباع نظری پس از انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حاصل شد و نمونه‌گیری کیفی متوقف گردید. رعایت تنوع در سمت سازمانی، سابقه مدیریتی، تخصص دانشگاهی و حوزه فعالیت مشارکت‌کنندگان موجب شد دیدگاه‌های متفاوت درباره الزامات، موانع، راهبردها و پیامدهای نوسازی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار گیرد.

در مرحله کمی، جامعه آماری شامل ۲۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان دارای ارتباط مستقیم با فعالیت‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت، مدیریت منابع و اجرای برنامه‌های ورزشی و امور جوانان بود. این جامعه، مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، مدیران و کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی کشور را در بر می‌گرفت. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان و متناسب با حجم جامعه آماری، ۱۴۰ نفر تعیین شد. انتخاب پاسخ‌دهندگان به روش تصادفی انجام گرفت تا تمامی افراد واجد شرایط، فرصت نسبتاً برابری برای ورود به نمونه داشته باشند و احتمال سوگیری در انتخاب پاسخ‌دهندگان کاهش یابد. معیار ورود به بخش کمی شامل اشتغال در یکی از واحدهای مورد مطالعه، داشتن حداقل مدرک کارشناسی، برخورداری از سابقه فعالیت مرتبط با مدیریت یا اجرای برنامه‌های ورزش و جوانان، آشنایی با فرایندهای سازمانی و راهبردی و اعلام رضایت برای شرکت در پژوهش بود. پرسشنامه‌ها پس از ارائه توضیحات لازم درباره هدف پژوهش و محرمانه‌ماندن اطلاعات در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و تنها پرسشنامه‌هایی وارد تحلیل شدند که به‌صورت کامل و قابل‌استفاده تکمیل شده بودند. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی شامل مشارکت داوطلبانه، اخذ رضایت آگاهانه، حفظ محرمانگی اطلاعات، ناشناس‌ماندن هویت مشارکت‌کنندگان، امکان انصراف از پژوهش و استفاده از داده‌ها صرفاً در چارچوب اهداف علمی رعایت شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. چارچوب اولیه مصاحبه با توجه به هدف پژوهش، مبانی نظری نوسازی راهبردی، تحول سازمانی، قابلیت‌های پویا، مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی و مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت ورزش تدوین شد. پرسش‌های مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها، برداشتها و تحلیل‌های خود را درباره مفهوم نوسازی راهبردی، ضرورت اجرای آن در وزارت ورزش و جوانان، عوامل ایجادکننده نیاز به نوسازی، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی، فشارها و الزامات محیط بیرونی، موانع اجرایی، راهبردهای قابل اجرا و پیامدهای احتمالی آن بیان کنند. مصاحبه‌ها با پرسش‌های عمومی درباره وضعیت موجود سازمان و ضرورت تحول راهبردی آغاز می‌شد و بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های کاوشگرانه و تکمیلی درباره موضوعاتی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، منابع انسانی، فناوری، فرایندهای تصمیم‌گیری، نظام ارزیابی عملکرد، تعامل با ذی‌نفعان، قوانین و مقررات، منابع مالی، سیاست‌های کلان ورزش و جوانان و سازوکارهای یادگیری و نوآوری مطرح می‌شد. انعطاف‌پذیری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم کرد که ضمن حفظ محورهای اصلی، موضوعات جدید و پیش‌بینی‌نشده‌ای که در جریان گفت‌وگوها شکل می‌گرفتند نیز به‌طور عمیق بررسی شوند.

پیش از آغاز مصاحبه‌های اصلی، پرسش‌های مصاحبه از نظر شفافیت، تناسب با اهداف پژوهش، جامعیت مفهومی و قابلیت استخراج داده‌های عمیق در اختیار تعدادی از استادان مدیریت ورزشی، متخصصان مدیریت راهبردی و صاحب‌نظران روش تحقیق کیفی قرار گرفت. پس از دریافت دیدگاه‌های اصلاحی، پرسش‌های تکراری یا مبهم حذف و ترتیب برخی پرسش‌ها بازنگری شد. یک مصاحبه مقدماتی نیز برای ارزیابی قابلیت فهم پرسش‌ها و نحوه پیشبرد مصاحبه انجام گرفت و بر اساس نتایج آن، اصلاحات نهایی در راهنمای مصاحبه صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها پس از هماهنگی قبلی و اخذ رضایت آگاهانه، به‌صورت حضوری یا مجازی انجام شدند. در ابتدای هر مصاحبه، هدف مطالعه، نحوه استفاده از اطلاعات و حق مشارکت‌کننده برای خودداری از پاسخ‌گویی یا انصراف از ادامه مصاحبه توضیح داده شد. با اجازه مشارکت‌کنندگان، صدای مصاحبه ضبط و هم‌زمان یادداشت‌های میدانی درباره نکات کلیدی، تأکیدها، شرایط مصاحبه و برداشتهای اولیه پژوهشگر ثبت شد. فایل‌های صوتی بلافاصله پس از هر مصاحبه به‌صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شدند و متن پیاده‌شده چندین بار با فایل صوتی تطبیق داده شد تا دقت انتقال داده‌ها حفظ شود. علاوه بر مصاحبه‌ها، اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه، قوانین و مقررات مرتبط با ورزش

و جوانان، برنامه‌های راهبردی وزارتخانه، گزارش‌های عملکرد، اسناد تحول اداری، گزارش‌های نظارتی و پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط نیز بررسی شدند. استفاده از این منابع مکمل به مقایسه داده‌ها، شناخت بهتر زمینه سازمانی و افزایش جامعیت و غنای یافته‌های کیفی کمک کرد.

برای اطمینان از استحکام و اعتمادپذیری یافته‌های کیفی، معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و وابستگی داده‌ها مورد توجه قرار گرفتند. به‌منظور افزایش اعتبار، پژوهشگر تعامل مستمر و کافی با داده‌ها داشت و متن مصاحبه‌ها، کدها و مقوله‌های استخراج‌شده را به‌طور مکرر بازبینی کرد. بخشی از کدگذاری‌ها و برداشت‌های پژوهشگر در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق یافته‌ها با دیدگاه‌ها و تجربه‌های آنان بررسی شود. همچنین تعدادی از متخصصان پژوهش کیفی و مدیریت ورزشی، فرایند کدگذاری، نام‌گذاری مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها را ارزیابی کردند و اختلاف‌نظرها از طریق بحث و بازنگری برطرف شد. برای افزایش انتقال‌پذیری، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، زمینه سازمانی، نحوه نمونه‌گیری و مراحل تحلیل با جزئیات توصیف شد. به‌منظور تأییدپذیری و وابستگی نیز مسیر تصمیم‌گیری پژوهشگر، تغییرات ایجادشده در کدها، یادداشت‌های تحلیلی و چگونگی شکل‌گیری مقوله‌ها مستندسازی شد تا امکان پیگیری مراحل تحلیل فراهم باشد.

در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی تدوین شد. برای طراحی پرسشنامه، ابتدا کدهای نهایی و شاخص‌های مربوط به هر مقوله به گزاره‌های قابل‌سنجش تبدیل شدند. سپس گویه‌های مشابه ادغام، گویه‌های مبهم حذف و عبارت‌ها از نظر وضوح، سادگی و تناسب با فضای سازمانی وزارت ورزش و جوانان بازنویسی شدند. گویه‌های نهایی، تمامی اجزای مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری نوسازی راهبردی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای نوسازی و پیامدهای سازمانی را پوشش می‌دادند. پاسخ‌گویی به گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از گزینه «کاملاً مخالفم» با امتیاز ۱ تا گزینه «کاملاً موافقم» با امتیاز ۵ انجام شد. در ابتدای پرسشنامه نیز پرسش‌هایی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان، مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی و محل خدمت در نظر گرفته شد.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از دیدگاه اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی، متخصصان مدیریت راهبردی، مدیران باتجربه وزارت ورزش و جوانان و کارشناسان روش تحقیق بررسی شد. متخصصان درباره تناسب هر گویه با مؤلفه مربوط، وضوح عبارت‌ها، پوشش کافی ابعاد مدل، ضرورت گویه‌ها و نبود هم‌پوشانی مفهومی اظهارنظر کردند و اصلاحات لازم بر اساس پیشنهادهاى آنان انجام شد. پیش از توزیع نهایی، پرسشنامه به‌صورت مقدماتی در اختیار گروهی از افراد مشابه جامعه آماری قرار گرفت تا مشکلات احتمالی در درک عبارت‌ها، ترتیب گویه‌ها و مدت زمان پاسخ‌گویی مشخص شود. پس از اجرای مقدماتی، پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. دستیابی به ضرایب قابل‌قبول برای کل پرسشنامه و ابعاد آن، نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب گویه‌ها بود. روایی سازه پرسشنامه نیز در مرحله تحلیل نهایی از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد تا مشخص شود گویه‌های هر سازه، متغیر نهفته مربوط به خود را به‌درستی اندازه‌گیری می‌کنند.

تحلیل داده‌های بخش کیفی هم‌زمان با فرایند گردآوری داده‌ها و بر اساس روش نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین انجام شد. این فرایند از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل می‌شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و عبارات، جمله‌ها و بندهای مرتبط با موضوع پژوهش به‌عنوان واحدهای معنایی مشخص شدند. برای هر واحد معنایی، یک مفهوم اولیه متناسب با محتوای آن تعیین شد و مفاهیم مشابه یا نزدیک، پس از مقایسه مستمر، در قالب کدهای مفهومی مشترک قرار گرفتند. در این مرحله تلاش شد کدگذاری تا حد امکان به تجربه‌ها و تعابیر مشارکت‌کنندگان نزدیک باشد و پیش‌فرض‌های پژوهشگر بر فرایند استخراج مفاهیم غلبه نکند. کدهای اولیه به‌صورت مستمر با یکدیگر و با داده‌های خام مقایسه شدند و در صورت مشاهده شباهت، تفاوت یا هم‌پوشانی، ادغام، تفکیک یا بازتعریف شدند. در پایان کدگذاری باز، مفاهیم مرتبط در قالب زیرمقوله‌ها و مقوله‌های اولیه طبقه‌بندی شدند.

در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شکل‌گرفته در کدگذاری باز بررسی شد. برای این منظور، ویژگی‌ها، ابعاد، شرایط شکل‌گیری و آثار هر مقوله مورد تحلیل قرار گرفت و مقوله‌ها بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین سازمان‌دهی شدند. در این الگو، عواملی که ضرورت حرکت وزارت ورزش و جوانان به سمت نوسازی راهبردی را ایجاد یا تشدید می‌کردند، در قالب شرایط علی قرار گرفتند. ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی، مدیریتی، قانونی و اجرایی که بستر تحقق نوسازی را فراهم می‌کردند، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. عواملی که می‌توانستند اجرای راهبردهای نوسازی را تسهیل یا محدود کنند، در قالب عوامل مداخله‌گر طبقه‌بندی شدند. اقدامات

و سازوکارهایی که وزارتخانه برای پاسخ به نیازهای تحول و بازآفرینی راهبردی باید به کار گیرد، به عنوان راهبردها در نظر گرفته شدند و نتایج حاصل از اجرای این راهبردها نیز در قالب پیامدهای سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و عملکردی سازمان دهی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی حول پدیده محوری «نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان» یکپارچه شدند. در این مرحله، خط اصلی روایت نظری مشخص و روابط میان شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد. در نهایت، مدل مفهومی اولیه پژوهش بر اساس روابط میان مقوله‌های اصلی طراحی گردید.

در سراسر تحلیل کیفی از روش مقایسه مستمر استفاده شد؛ به گونه‌ای که داده‌های جدید با داده‌های پیشین، کدها با یکدیگر و مقوله‌ها با شواهد موجود در متن مصاحبه‌ها مقایسه می‌شدند. یادداشت‌برداری تحلیلی نیز هم‌زمان با کدگذاری انجام گرفت تا برداشت‌ها، پرسش‌های تحلیلی، روابط احتمالی میان مقوله‌ها و دلایل تصمیم‌گیری درباره ادغام یا تفکیک کدها ثبت شوند. اشباع نظری زمانی احراز شد که تحلیل مصاحبه‌های پایانی به تولید مفهوم یا رابطه جدیدی منجر نشد و داده‌های جدید صرفاً ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های موجود را تأیید کردند. مدل اولیه حاصل از تحلیل کیفی پس از بازبینی توسط تعدادی از خبرگان مدیریت ورزشی و روش تحقیق، برای ورود به مرحله کمی آماده شد.

در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسشنامه پس از جمع‌آوری، کدگذاری و ورود به نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۹، از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، وجود داده‌های مفقود، پاسخ‌های پرت و خطاهای احتمالی ورود داده بررسی شدند. در مرحله نخست، از شاخص‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و وضعیت متغیرهای پژوهش استفاده شد. پیش از اجرای تحلیل‌های استنباطی، مفروضه‌های موردنیاز شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها، خطی بودن روابط، نبود هم‌خطی چندگانه شدید و استقلال خطاها بررسی شدند. رابطه میان متغیرهای پیش‌بین و نوسازی راهبردی با استفاده از رگرسیون خطی ارزیابی شد تا میزان و جهت اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مشخص شود. معناداری ضرایب رگرسیونی بر اساس سطح خطای ۰.۰۵ بررسی شد.

برای ارزیابی روایی سازه و بررسی ساختار عاملی پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸ انجام گرفت. در مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی گویه‌ها، خطاهای اندازه‌گیری و روابط میان سازه‌های نهفته بررسی شد و گویه‌هایی که از بار عاملی یا توان تبیینی کافی برخوردار نبودند، پس از ارزیابی نظری و آماری مورد بازنگری قرار گرفتند. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، روابط ساختاری میان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، نوسازی راهبردی و پیامدهای آن از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد. برای ارزیابی برازش مدل، از مجموعه‌ای از شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد استفاده شد که شامل نسبت آماره کای دو به درجه آزادی، میانگین مجذور خطای تقریب، شاخص برازش، شاخص برازش تعدیل‌شده، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش هنجار شده و شاخص برازش فزاینده بود. پذیرش مدل تنها بر اساس یک شاخص انجام نشد، بلکه وضعیت مجموعه شاخص‌های برازش، معناداری ضرایب مسیر، بارهای عاملی و سازگاری نتایج با مبانی نظری و یافته‌های مرحله کیفی به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گرفت. در نهایت، مدل نهایی نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ضرایب مسیر و شاخص‌های برازش اصلاح و اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی، مدیران وزارت ورزش و جوانان و صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری ورزش کشور تحلیل شد. از نظر جنسیت، ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان معادل ۲۵ درصد زن و ۹ نفر معادل ۷۵ درصد مرد بودند. از نظر حیطة تخصصی و محل فعالیت نیز ۴ نفر معادل ۳۳.۳ درصد از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ۸ نفر معادل ۶۶.۷ درصد از مدیران و متخصصان شاغل در وزارت ورزش و جوانان بودند. این ترکیب نشان داد که در کنار بهره‌گیری از دیدگاه‌های نظری و دانشگاهی، سهم بیشتری از مشارکت‌کنندگان به مدیران و متخصصان اختصاص داشت که به صورت مستقیم با ساختارها، فرایندها، چالش‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی وزارت ورزش و جوانان در ارتباط بودند. استمرار مصاحبه‌ها تا دوازدهمین مشارکت‌کننده موجب شد مفاهیم و مقوله‌های اصلی پژوهش به اشباع نظری برسند؛ به گونه‌ای که در مصاحبه‌های پایانی، داده جدیدی که موجب شکل‌گیری مقوله اصلی متفاوت یا تغییر اساسی در مدل پارادایمی پژوهش شود، استخراج نشد.



در بخش کمی، اطلاعات ۲۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی کشور بررسی شد. از مجموع پاسخ‌دهندگان، ۵۵ نفر معادل ۲۵ درصد زن و ۱۶۵ نفر معادل ۷۵ درصد مرد بودند. از نظر سابقه کار، ۶۲ نفر معادل ۲۸.۲ درصد دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه، ۷۸ نفر معادل ۳۵.۵ درصد دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۵۷ نفر معادل ۲۵.۹ درصد دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه و ۲۳ نفر معادل ۱۰.۵ درصد دارای بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت بودند. بنابراین، بیشترین فراوانی به افرادی اختصاص داشت که بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کار داشتند و در مجموع، بیش از ۷۱ درصد پاسخ‌دهندگان از سابقه‌ای بیشتر از ۱۰ سال برخوردار بودند. این وضعیت نشان می‌دهد که بخش عمده پاسخ‌دهندگان تجربه سازمانی کافی برای ارزیابی ساختارها، فرایندهای مدیریتی، محدودیت‌های اجرایی و الزامات نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان داشته‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۵۴ نفر معادل ۲۴.۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳۱ نفر معادل ۵۹.۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۵ نفر معادل ۱۵.۹ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بر این اساس، ۷۵.۴ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات تکمیلی بودند که این امر می‌تواند نشان‌دهنده برخورداری نمونه کمی از دانش تخصصی و توانایی مناسب برای درک و ارزیابی گویه‌های مرتبط با نوسازی راهبردی، حکمرانی ورزشی، تحول دیجیتال، مدیریت منابع انسانی، اصلاح ساختارها و ارزیابی پیامدهای سازمانی باشد.

جدول ۱. خلاصه فرایند کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش

مؤلفه الگوی پارادایمی	کدهای باز	کدهای محوری	کدهای گزینشی نهایی
شرایط علی	تحولات و تغییرات محیطی؛ افزایش انتظارات و مطالبات ذی‌نفعان؛ توسعه فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال؛ ضعف ساختارهای سازمانی موجود؛ ضعف فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری؛ محدودیت منابع مالی و ضرورت بهره‌وری؛ ضعف نظام ارزیابی و پایش عملکرد؛ چالش‌های سرمایه انسانی؛ ضعف فرهنگ سازمانی تحول‌گرا؛ ضعف هماهنگی و یکپارچگی در نظام ورزش؛ الزامات حکمرانی نوین و شفافیت؛ ضرورت همگامی با استانداردهای جهانی و اهداف توسعه ملی	عوامل محیطی و حکمرانی؛ عوامل ساختاری و مدیریتی؛ عوامل فناورانه و اطلاعاتی؛ عوامل انسانی و فرهنگی؛ عوامل اقتصادی و منابعی	تحول سازمانی و مدیریتی؛ توانمندسازی و هوشمندسازی نظام ورزش؛ سازگاری راهبردی با محیط و الزامات توسعه
شرایط زمینه‌ای	بستر نهادی و قانونی ورزش کشور؛ اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان دولت؛ قوانین و مقررات اداری و استخدامی؛ ثبات یا بی‌ثباتی مدیریتی در سازمان ورزش؛ نگرش و حمایت سیاست‌گذاران از تحول؛ فرهنگ سازمانی حاکم بر وزارت ورزش؛ میزان پذیرش تغییر در میان کارکنان؛ تغییرات اجتماعی و سبک زندگی جوانان؛ افزایش نقش رسانه‌ها و افکار عمومی؛ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و دیجیتال؛ ارتباط دانشگاه و نظام اجرایی ورزش؛ سطح بلوغ و شایستگی مدیریتی؛ ساختار تعاملات بین‌سازمانی در ورزش کشور؛ میزان تمرکز یا عدم تمرکز در حکمرانی ورزش؛ شرایط اقتصادی و محدودیت منابع مالی	عوامل نهادی، حقوقی و سیاسی؛ عوامل فرهنگی و اجتماعی؛ عوامل انسانی و مدیریتی؛ عوامل ساختاری و حکمرانی؛ عوامل اقتصادی و منابعی	بستر نهادی، سیاسی و حکمرانی؛ بستر انسانی و مدیریتی؛ بستر فرهنگی و اجتماعی؛ بستر فناورانه، دانشی و اقتصادی
شرایط مداخله‌گر	مداخلات سیاسی در مدیریت ورزش؛ بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات مکرر مدیران؛ تعدد مراکز تصمیم‌گیری در ورزش؛ تعارض منافع میان ذی‌نفعان ورزشی؛ فشار رسانه‌ها بر تصمیمات مدیریتی؛ فشار افکار عمومی و شبکه‌های اجتماعی؛ ضعف نظام نظارت و کنترل عملکرد؛ نبود شاخص‌های دقیق ارزیابی عملکرد؛ بوروکراسی و پیچیدگی اداری؛ محدودیت قوانین و مقررات انعطاف‌ناپذیر؛ مقاومت سازمانی در برابر تغییر؛ فرهنگ محافظه‌کار سازمانی؛ ضعف انگیزش و نظام پاداش کارکنان؛ کمبود منابع مالی و محدودیت بودجه؛ عدم هماهنگی بین سازمان‌های ورزشی؛ ضعف ارتباطات بین‌سازمانی؛ ضعف نظام داده و	مداخله‌های سیاسی و رسانه‌ای در حکمرانی ورزش؛ محدودیت‌های ساختاری و نهادی در نظام ورزش؛ چالش‌های انسانی، مدیریتی و فرهنگی؛ ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارزیابی عملکرد؛ محدودیت‌های اقتصادی و منابع مالی	عوامل سیاسی و قدرتی؛ عوامل ساختاری و نهادی؛ عوامل مدیریتی و انسانی؛ عوامل اطلاعاتی و فناورانه؛ عوامل اقتصادی و منابعی

اطلاعات تصمیم‌گیری؛ نگاه کوتاه‌مدت در مدیریت و سیاست‌گذاری؛ ضعف استقلال حرفه‌ای مدیران ورزشی؛ نبود نظام مدیریت تغییر ساختاریافته		
راهبردها	استقرار مدیریت راهبردی داده‌محور در ورزش؛ توسعه نظام اطلاعات یکپارچه ورزشی؛ دیجیتالی‌سازی فرایندهای مدیریتی ورزش؛ چابک‌سازی ساختار سازمانی وزارت ورزش؛ استقرار حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای؛ افزایش مشارکت بخش خصوصی در ورزش؛ اصلاح نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد؛ توسعه شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریتی؛ توانمندسازی سرمایه انسانی و آموزش مستمر؛ استقرار نظام مدیریت تغییر سازمانی؛ تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی؛ توسعه نظام انگیزشی مبتنی بر عملکرد؛ ارتقای شفافیت مالی و اداری در ورزش؛ ایجاد نظام جامع ارزیابی عملکرد؛ توسعه دیپلماسی و تعاملات بین‌المللی ورزشی؛ تقویت نظام مدیریت دانش و یادگیری سازمانی؛ افزایش استقلال حرفه‌ای مدیران ورزشی؛ تقویت آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی راهبردی	حکمرانی داده‌محور و تحول دیجیتال در ورزش؛ اصلاح ساختار حکمرانی و نظام مدیریتی ورزش؛ توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی تحول‌گرا؛ اصلاح نظام حکمرانی مالی و عملکردی؛ آینده‌نگری، یادگیری و تعاملات راهبردی سازمانی؛ برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگری در ورزش
پیامدها	افزایش کارآمدی و اثربخشی نظام مدیریت ورزش؛ ارتقای شفافیت مالی و اداری در سازمان ورزش؛ کاهش فساد اداری و رانت سازمانی؛ بهبود نظام پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مدیران؛ افزایش هماهنگی بین فدراسیون‌ها و وزارت ورزش؛ ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده؛ بهبود نظام حکمرانی و سیاست‌گذاری ورزشی؛ افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی در ورزش؛ ارتقای رضایت شغلی و انگیزش کارکنان؛ تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی؛ افزایش اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی؛ بهبود تصویر و مشروعیت وزارت ورزش؛ توسعه تعاملات داخلی و بین‌سازمانی؛ افزایش ثبات و انسجام در سیاست‌های ورزشی؛ ارتقای تاب‌آوری و پایداری سازمانی در ورزش	ارتقای حکمرانی و اثربخشی نظام مدیریت ورزش؛ شفافیت، پاسخ‌گویی و سلامت اداری؛ توسعه سرمایه انسانی و بهبود وضعیت کارکنان؛ انسجام سازمانی و تعاملات بین‌نهادهای پایداری، تاب‌آوری و توسعه پایدار نظام ورزش

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که در مجموع ۸۰ کد باز، ۲۷ کد محوری و ۲۰ کد گزینشی نهایی از داده‌های کیفی استخراج شد. از مجموع کدهای باز، ۱۲ کد به شرایط علی، ۱۵ کد به شرایط زمینه‌ای، ۲۰ کد به شرایط مداخله‌گر، ۱۸ کد به راهبردها و ۱۵ کد به پیامدهای نوسازی راهبردی اختصاص داشت. شرایط علی نشان دادند که نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان صرفاً ناشی از یک عامل درون‌سازمانی نیست، بلکه حاصل هم‌زمان تحولات محیطی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، توسعه فناوری، ضعف ساختارها و فرایندهای مدیریتی، محدودیت منابع، کاستی‌های سرمایه انسانی و الزامات حکمرانی نوین است. شرایط زمینه‌ای نیز بیانگر آن بود که امکان تحقق نوسازی به کیفیت بسترهای نهادی، قانونی، مدیریتی، فرهنگی، اجتماعی، فناورانه و اقتصادی وابسته است. در مقابل، شرایط مداخله‌گر شامل مداخلات سیاسی، بی‌ثباتی مدیریتی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، مقاومت سازمانی، بوروکراسی، محدودیت منابع، ضعف نظام اطلاعات و فقدان مدیریت تغییر ساختاریافته بودند که می‌توانند مسیر نوسازی را کند یا منحرف کنند. راهبردهای استخراج‌شده بر حکمرانی داده‌محور، تحول دیجیتال، چابک‌سازی ساختار، شایسته‌سالاری، توانمندسازی منابع انسانی، شفافیت، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، مدیریت دانش، آینده‌پژوهی و توسعه تعاملات راهبردی تأکید داشتند. پیامدهای مورد انتظار نیز در چهار حوزه کلی حکمرانی اثربخش، سلامت و شفافیت اداری، توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی و افزایش انسجام و پایداری نظام ورزش طبقه‌بندی شدند. یکپارچه‌سازی این مقوله‌ها نشان داد که نوسازی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان فرایندی چندسطحی است که از طریق هماهنگی میان تحول ساختاری، هوشمندسازی مدیریتی، توسعه قابلیت‌های انسانی و اصلاح نظام حکمرانی تحقق می‌یابد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی، توزیع داده‌ها و پایایی متغیرهای مدل نوسازی راهبردی

متغیر	تعداد گویه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	آلفای کرونباخ
شرایط علی	۱۰	۳.۹۱	۰.۵۸	منفی ۰.۳۶	منفی ۰.۲۱	۰.۹۱
شرایط زمینه‌ای	۱۲	۳.۸۴	۰.۶۱	منفی ۰.۲۸	منفی ۰.۱۸	۰.۹۰
شرایط مداخله‌گر	۱۰	۳.۷۶	۰.۶۵	منفی ۰.۱۹	منفی ۰.۳۲	۰.۸۹
راهبردهای نوسازی	۱۶	۴.۰۷	۰.۵۵	منفی ۰.۴۱	۰.۱۶	۰.۹۴
نوسازی راهبردی	۱۰	۴.۰۲	۰.۵۷	منفی ۰.۳۸	۰.۰۹	۰.۹۲
پیامدهای نوسازی	۱۴	۴.۱۱	۰.۵۳	منفی ۰.۴۶	۰.۲۷	۰.۹۳
کل پرسشنامه	۷۲	۳.۹۶	۰.۴۹	منفی ۰.۳۴	۰.۱۲	۰.۹۶

مطابق نتایج جدول ۲، میانگین تمامی متغیرهای پژوهش از نقطه میانی مقیاس پنج‌درجه‌ای، یعنی مقدار ۳، بیشتر بود و این امر نشان داد که پاسخ‌دهندگان ضرورت و اهمیت ابعاد مختلف نوسازی راهبردی را در سطحی بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند. بیشترین میانگین به پیامدهای نوسازی با مقدار ۴.۱۱ اختصاص داشت و پس از آن راهبردهای نوسازی با میانگین ۴.۰۷ و سازه نوسازی راهبردی با میانگین ۴.۰۲ قرار گرفتند. این نتایج بیانگر آن بود که پاسخ‌دهندگان بیش از سایر ابعاد، بر اهمیت نتایج حاصل از اجرای نوسازی، از جمله افزایش اثربخشی، شفافیت، پاسخ‌گویی، یادگیری سازمانی و پایداری نظام ورزش تأکید داشته‌اند. کمترین میانگین مربوط به شرایط مداخله‌گر با مقدار ۳.۷۶ بود که با وجود پایین‌تر بودن نسبت به سایر متغیرها، همچنان بالاتر از حد متوسط قرار داشت و نشان داد عواملی مانند مداخلات سیاسی، بی‌ثباتی مدیریتی، مقاومت سازمانی، بوروکراسی، ضعف زیرساخت اطلاعاتی و محدودیت منابع، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان موانعی جدی در مسیر نوسازی محسوب می‌شوند. دامنه انحراف معیار متغیرها بین ۰.۵۳ تا ۰.۶۵ قرار داشت و از پراکندگی متعادل پاسخ‌ها حکایت می‌کرد. مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها نیز در محدوده منفی ۲ تا مثبت ۲ قرار گرفت و در نتیجه، توزیع داده‌ها از نظر نرمال بودن تک‌متغیره قابل قبول ارزیابی شد. ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه بین ۰.۸۹ تا ۰.۹۴ و ضریب آلفای کل پرسشنامه برابر با ۰.۹۶ بود. بنابراین، تمامی ابعاد از همسانی درونی مطلوبی برخوردار بودند و گویه‌های هر سازه توانسته بودند مفهوم مشترک مربوط به آن سازه را با ثبات مناسبی اندازه‌گیری کنند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های روایی همگرا و تشخیصی سازه‌ها

سازه	دامنه بارهای عاملی استاندارد	دامنه آماره تی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	بیشترین واریانس مشترک
شرایط علی	۰.۶۷ تا ۰.۸۶	۸.۴۳ تا ۱۴.۷۶	۰.۹۳	۰.۵۸	۰.۴۶
شرایط زمینه‌ای	۰.۶۴ تا ۰.۸۴	۷.۹۸ تا ۱۴.۲۱	۰.۹۲	۰.۵۵	۰.۴۲
شرایط مداخله‌گر	۰.۶۲ تا ۰.۸۲	۷.۵۱ تا ۱۳.۶۴	۰.۹۱	۰.۵۲	۰.۳۸
راهبردهای نوسازی	۰.۶۹ تا ۰.۸۸	۹.۰۷ تا ۱۵.۹۳	۰.۹۵	۰.۶۱	۰.۴۹
نوسازی راهبردی	۰.۶۸ تا ۰.۸۷	۸.۸۶ تا ۱۵.۳۸	۰.۹۴	۰.۶۰	۰.۴۹
پیامدهای نوسازی	۰.۷۱ تا ۰.۸۹	۹.۴۲ تا ۱۶.۲۷	۰.۹۵	۰.۶۳	۰.۴۷

پیش از اجرای تحلیل عاملی تأییدی، کفایت نمونه‌گیری با استفاده از شاخص کایزر، مایر و الکین بررسی شد که مقدار آن برابر با ۰.۹۳۱ به دست آمد. همچنین آزمون کرویت بارتل با مقدار کای دو ۸۷۴۶.۲۸ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بود. بنابراین، همبستگی میان گویه‌ها برای اجرای تحلیل عاملی کافی تشخیص داده شد. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی استاندارد بیشتر از ۰.۶۰ بودند و دامنه آن‌ها از ۰.۶۲ تا ۰.۸۹ متغیر بود. پایین‌ترین بار عاملی به یکی از گویه‌های شرایط مداخله‌گر و بالاترین بار عاملی به یکی از گویه‌های پیامدهای نوسازی اختصاص داشت. آماره تی تمام بارهای عاملی نیز بیشتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بود و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. در نتیجه، هیچ‌یک از گویه‌ها به دلیل ضعف بار عاملی از مدل حذف نشدند. مقدار پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها بین ۰.۹۱ تا ۰.۹۵ قرار داشت و از حد مطلوب ۰.۷۰ بیشتر بود. میانگین واریانس استخراج شده نیز برای تمامی سازه‌ها از حد ۰.۵۰ فراتر رفت و بین ۰.۵۲ تا ۰.۶۳ قرار گرفت؛ بنابراین، روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری تأیید شد. افزون بر این،

مقدار بیشترین واریانس مشترک هر سازه کمتر از میانگین واریانس استخراج شده همان سازه بود که بیانگر تمایز مفهومی مناسب میان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، نوسازی راهبردی و پیامدهای آن است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که سازه‌های مدل، ضمن برخورداری از همبستگی نظری، مفاهیمی متمایز را اندازه‌گیری کرده‌اند و ابزار پژوهش از روایی سازه مطلوبی برخوردار بوده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری نوسازی راهبردی

شاخص برازش	معیار پذیرش	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
کای‌دو	—	۱۶۴۸.۳۷	۱۷۲۱.۸۴
درجه آزادی	—	۹۶۲	۱۰۰۴
نسبت کای‌دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۱.۷۱	۱.۷۲
میانگین مجذور خطای تقریب	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۵۷	۰.۰۵۷
ریشه میانگین مجذور باقیمانده استاندارد شده	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۴۶	۰.۰۴۹
شاخص برازش	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۹۰
شاخص برازش تعدیل شده	بیشتر از ۰.۸۵	۰.۸۹	۰.۸۸
شاخص برازش تطبیقی	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۶	۰.۹۵
شاخص برازش هنجار شده	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۳	۰.۹۲
شاخص برازش فزاینده	بیشتر از ۰.۹۰	۰.۹۶	۰.۹۵
شاخص برازش هنجار شده مقتصد	بیشتر از ۰.۵۰	۰.۷۹	۰.۸۰

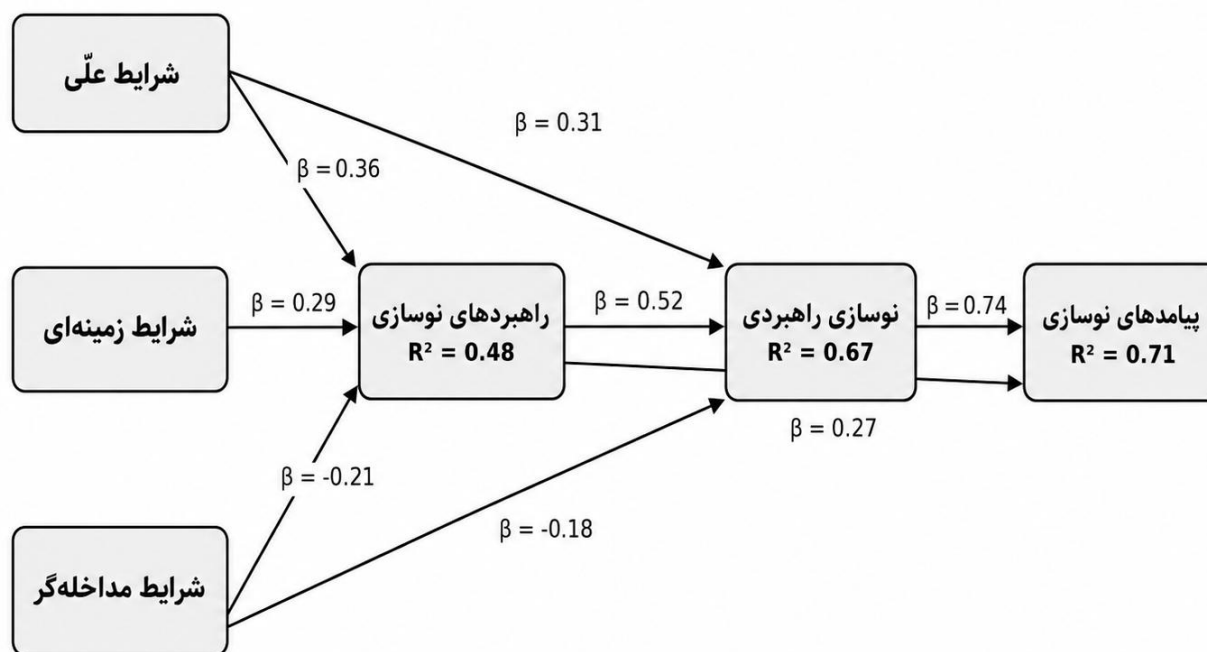
نتایج جدول ۴ نشان داد که هم مدل اندازه‌گیری و هم مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بودند. نسبت کای‌دو به درجه آزادی برای مدل اندازه‌گیری برابر با ۱.۷۱ و برای مدل ساختاری برابر با ۱.۷۲ به دست آمد که هر دو کمتر از حد پیشنهادی ۳ بودند. مقدار میانگین مجذور خطای تقریب در هر دو مدل ۰.۰۵۷ بود و فاصله مناسبی با حد بالای قابل قبول ۰.۰۸ داشت. همچنین مقدار ریشه میانگین مجذور باقیمانده استاندارد شده برای مدل اندازه‌گیری ۰.۰۴۶ و برای مدل ساختاری ۰.۰۴۹ بود که نشان داد تفاوت میان ماتریس کوواریانس مشاهده شده و ماتریس بازتولید شده توسط مدل اندک است. شاخص برازش در مدل اندازه‌گیری ۰.۹۱ و در مدل ساختاری ۰.۹۰ و شاخص برازش تعدیل شده به ترتیب ۰.۸۹ و ۰.۸۸ به دست آمد. شاخص‌های برازش تطبیقی، برازش هنجار شده و برازش فزاینده نیز در هر دو مدل بیشتر از ۰.۹۰ بودند. مقدار شاخص برازش هنجار شده مقتصد نیز در مدل اندازه‌گیری ۰.۷۹ و در مدل ساختاری ۰.۸۰ بود و نشان داد مدل با وجود برخورداری از اجزا و روابط متعدد، از سطح قابل قبولی از صرفه جویی و سادگی برخوردار است. در مجموع، هماهنگی شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد نشان داد که ساختار نظری استخراج شده از مرحله کیفی با داده‌های تجربی مرحله کمی سازگار است و روابط پیش‌بینی شده میان عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، نوسازی راهبردی و پیامدهای آن از برازش آماری مناسبی برخوردارند.

جدول ۵. ضرایب استاندارد مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل نوسازی راهبردی

مسیر	نوع اثر	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
شرایط علی ← راهبردهای نوسازی	مستقیم	۰.۳۶	۰.۰۶۶	۵.۴۵	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← راهبردهای نوسازی	مستقیم	۰.۲۹	۰.۰۶۹	۴.۲۰	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← راهبردهای نوسازی	مستقیم	۰.۲۱	۰.۰۶۲	منفی ۳.۳۹	۰.۰۰۱	تأیید
شرایط علی ← نوسازی راهبردی	مستقیم	۰.۳۱	۰.۰۶۴	۴.۸۴	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← نوسازی راهبردی	مستقیم	۰.۲۴	۰.۰۶۵	۳.۶۹	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← نوسازی راهبردی	مستقیم	۰.۱۸	۰.۰۶۰	منفی ۳.۰۰	۰.۰۰۳	تأیید
راهبردهای نوسازی ← نوسازی راهبردی	مستقیم	۰.۵۲	۰.۰۶۲	۸.۳۹	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
راهبردهای نوسازی ← پیامدهای نوسازی	مستقیم	۰.۲۷	۰.۰۶۶	۴.۰۹	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
نوسازی راهبردی ← پیامدهای نوسازی	مستقیم	۰.۷۴	۰.۰۶۱	۱۲.۱۳	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید

شرایط علی ← راهبردها ← نوسازی راهبردی	غیرمستقیم	۰.۱۹	۰.۰۴۸	۳.۹۶	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها ← نوسازی راهبردی	غیرمستقیم	۰.۱۵	۰.۰۴۳	۳.۴۹	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها ← نوسازی راهبردی	غیرمستقیم	منفی ۰.۱۱	۰.۰۳۶	منفی ۳.۰۶	۰.۰۰۲	تأیید
راهبردهای نوسازی ← نوسازی راهبردی ← پیامدها	غیرمستقیم	۰.۳۸	۰.۰۵۵	۶.۹۱	کمتر از ۰.۰۰۱	تأیید

نتایج جدول ۵ نشان داد که تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم پیش‌بینی شده در مدل از نظر آماری معنادار بودند. شرایط علی با ضریب استاندارد ۰.۳۶ بر انتخاب و اجرای راهبردهای نوسازی و با ضریب ۰.۳۱ بر نوسازی راهبردی اثر مثبت و معنادار داشت. این یافته نشان می‌دهد که افزایش فشارهای محیطی، توسعه فناوری، ضعف ساختارهای موجود، محدودیت منابع و افزایش مطالبات ذی‌نفعان، ضرورت تدوین و اجرای راهبردهای تحول‌آفرین را افزایش می‌دهد. شرایط زمینه‌ای نیز با ضرایب ۰.۲۹ و ۰.۲۴ به ترتیب بر راهبردهای نوسازی و نوسازی راهبردی اثر مثبت داشتند؛ بنابراین، وجود بستر نهادی و قانونی مناسب، حمایت سیاست‌گذاران، فرهنگ پذیرای تغییر، زیرساخت فناوری و شایستگی مدیریتی می‌تواند اجرای نوسازی را تسهیل کند. در مقابل، شرایط مداخله‌گر با ضریب منفی ۰.۲۱ بر راهبردها و ضریب منفی ۰.۱۸ بر نوسازی راهبردی اثر معکوس داشتند. این نتیجه بیانگر آن است که مداخلات سیاسی، بی‌ثباتی مدیریتی، مقاومت سازمانی، بوروکراسی، ضعف نظام اطلاعاتی و محدودیت منابع می‌توانند اثربخشی راهبردهای طراحی شده و میزان تحقق نوسازی را کاهش دهند. قوی‌ترین اثر مستقیم پیش‌بین بر نوسازی راهبردی به راهبردهای نوسازی با ضریب ۰.۵۲ اختصاص داشت. همچنین نوسازی راهبردی با ضریب ۰.۷۴ قوی‌ترین اثر مستقیم را بر پیامدهای مدل داشت. راهبردها افزون بر اثر غیرمستقیم از طریق نوسازی راهبردی، با ضریب ۰.۲۷ به صورت مستقیم نیز بر پیامدها اثرگذار بودند. اثرات غیرمستقیم شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر از طریق راهبردها نیز معنادار بود و نشان داد راهبردهای نوسازی در انتقال اثر عوامل اولیه به پدیده محوری نقش میانجی دارند. ضریب تعیین راهبردهای نوسازی برابر با ۰.۴۸ بود؛ بنابراین، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در مجموع ۴۸ درصد از تغییرات راهبردهای نوسازی را تبیین کردند. ضریب تعیین نوسازی راهبردی برابر با ۰.۶۷ و ضریب تعیین پیامدهای نوسازی برابر با ۰.۷۱ به دست آمد. در نتیجه، مدل پیشنهادی توانست ۶۷ درصد از واریانس نوسازی راهبردی و ۷۱ درصد از واریانس پیامدهای آن را تبیین کند که نشان‌دهنده قدرت تبیین‌کنندگی مطلوب مدل است.



شکل ۱. مدل نهایی نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان کشور در حالت ضرایب استاندارد

مدل نهایی نشان داد که نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان در مرکز شبکه‌ای از روابط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی قرار دارد. در این مدل، شرایط علی و شرایط زمینه‌ای هم به صورت مستقیم و هم با واسطه راهبردهای نوسازی بر پدیده محوری اثر مثبت داشتند، در حالی که شرایط مداخله‌گر از طریق افزایش محدودیت‌ها و اختلال در اجرای برنامه‌های تحول، اثر منفی بر راهبردها و نوسازی راهبردی اعمال کردند. راهبردهای نوسازی شامل حکمرانی هوشمند و داده‌محور، تحول دیجیتال، اصلاح ساختار حکمرانی، توسعه سرمایه انسانی، شکل‌گیری فرهنگ تحول‌گرا، اصلاح نظام مالی و عملکردی، تقویت شفافیت، آینده‌نگری و توسعه تعاملات راهبردی بودند. ضریب ۰.۵۲ میان راهبردها و نوسازی راهبردی نشان داد که تحقق نوسازی بیش از هر عامل دیگری به کیفیت طراحی و اجرای این راهبردها وابسته است. همچنین ضریب ۰.۷۴ میان نوسازی راهبردی و پیامدها نشان داد که هر اندازه وزارت ورزش و جوانان بتواند ساختارها، فرایندها، قابلیت‌های مدیریتی، نظام اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی خود را به صورت هماهنگ نوسازی کند، احتمال دستیابی به حکمرانی اثربخش، تصمیم‌گیری هوشمند، شفافیت و سلامت اداری، افزایش اعتماد عمومی، توسعه سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انسجام بین‌نهادی و پایداری نظام ورزش افزایش می‌یابد. وجود اثر مستقیم و غیرمستقیم راهبردها بر پیامدها نیز بیانگر آن بود که برخی اقدامات اصلاحی می‌توانند در کوتاه‌مدت نتایج مشخصی ایجاد کنند، اما دستیابی به پیامدهای پایدار و فراگیر مستلزم تبدیل این اقدامات به یک فرایند منسجم نوسازی راهبردی است. در مجموع، مدل نهایی پژوهش تأیید کرد که نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان یک برنامه اصلاحی محدود یا مقطعی نیست، بلکه فرایندی نظام‌مند، مستمر و چندبعدی است که به هم‌راستایی حکمرانی، ساختار، فناوری، سرمایه انسانی، فرهنگ، منابع مالی، نظام ارزیابی و تعاملات محیطی نیاز دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی نشان داد که نوسازی راهبردی در این وزارتخانه پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای سازمانی قرار دارد. تحلیل مصاحبه‌های خبرگان منجر به استخراج مقوله‌های اصلی شامل تحول سازمانی و مدیریتی، توانمندسازی و هوشمندسازی نظام ورزش، سازگاری راهبردی با محیط، بستر نهادی و حکمرانی، توسعه سرمایه انسانی، تحول دیجیتال، اصلاح نظام مالی و عملکردی، آینده‌نگری و یادگیری سازمانی شد. در بخش کمی نیز مدل پیشنهادی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت و شاخص‌های برازش نشان دادند که مدل از اعتبار تجربی مطلوبی برخوردار است. همچنین نتایج نشان داد شرایط علی و زمینه‌ای اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای نوسازی و نوسازی راهبردی دارند، در حالی که شرایط مداخله‌گر اثر منفی بر این فرایند اعمال می‌کنند. افزون بر این، راهبردهای نوسازی قوی‌ترین اثر را بر نوسازی راهبردی داشتند و نوسازی راهبردی نیز بیشترین تأثیر را بر پیامدهای سازمانی برجای گذاشت.

یافته نخست پژوهش مبنی بر چندبعدی بودن نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان نشان می‌دهد که تحول در این سازمان نمی‌تواند صرفاً از طریق اصلاح یک بخش خاص مانند ساختار اداری، فناوری یا برنامه‌ریزی راهبردی تحقق یابد، بلکه نیازمند یک نگاه سیستمی و یکپارچه است. این یافته با دیدگاه‌های جدید در حوزه نوسازی راهبردی همخوان است که سازمان‌ها را موجودیت‌هایی پویا می‌دانند که برای بقا و اثربخشی باید هم‌زمان قابلیت‌های داخلی، روابط محیطی و الگوهای مدیریتی خود را بازآفرینی کنند. نوسازی راهبردی فراتر از تغییرات سطحی، به بازتعریف قابلیت‌های سازمانی، بازنگری در جهت‌گیری‌های راهبردی و ایجاد ظرفیت‌های جدید برای پاسخ‌گویی به محیط متغیر اشاره دارد (Harandi & Habibbeigi, 2025). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که وزارت ورزش و جوانان نیز برای دستیابی به عملکرد پایدار، نیازمند حرکت از اصلاحات مقطعی به سمت یک فرایند جامع نوسازی سازمانی است.

نتایج نشان داد شرایط علی شامل تغییرات محیطی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، توسعه فناوری‌های نوین، ضعف ساختارهای موجود، چالش‌های سرمایه انسانی و ضرورت افزایش بهره‌وری، نقش مهمی در شکل‌گیری نیاز به نوسازی راهبردی دارند. این یافته با مطالعات مربوط به سازگاری سازمانی مطابقت دارد که تأکید می‌کنند سازمان‌ها زمانی به سمت تحول حرکت می‌کنند که فشارهای محیطی، تغییر انتظارات جامعه و ضرورت حفظ مشروعیت سازمانی، بازنگری در راهبردهای موجود را اجتناب‌ناپذیر سازد (Sarta et al., 2021). همچنین، مطالعه رابطه سازمان و محیط نشان داده است که سازمان‌های فعال در محیط‌های پویا، در صورت ناتوانی در سازگاری با تغییرات بیرونی، با کاهش

اثربخشی و افزایش شکاف میان ظرفیت‌های داخلی و الزامات محیطی مواجه می‌شوند (Renteria, 2025). در حوزه ورزش نیز افزایش نقش فناوری، تغییر رفتار مخاطبان، رشد انتظارات عمومی و پیچیدگی روابط میان بازیگران ورزشی، وزارتخانه‌ها را ناگزیر از بازطراحی مدل‌های مدیریتی کرده است (Urrego et al., 2026). بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که فشارهای محیطی و سازمانی نه صرفاً تهدید، بلکه محرک‌هایی برای آغاز فرایند نوسازی راهبردی محسوب می‌شوند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد شرایط زمینه‌ای شامل عوامل نهادی، قانونی، فرهنگی، اجتماعی، فناورانه، انسانی و اقتصادی، بستر تحقق نوسازی راهبردی را فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر، حتی در صورت وجود نیاز به تحول، موفقیت نوسازی به کیفیت محیط داخلی و بیرونی سازمان وابسته است. این نتیجه با مطالعات حوزه حکمرانی ورزشی هماهنگ است که نشان داده‌اند سازمان‌های ورزشی برای اجرای اصلاحات پایدار نیازمند ساختارهای نهادی مناسب، نظام‌های تصمیم‌گیری شفاف و روابط هماهنگ میان ذی‌نفعان هستند (Hums et al., 2023). همچنین، نتایج پژوهش‌های مرتبط با توسعه مدل‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی نشان داده‌اند که وجود برنامه‌ریزی راهبردی، نظام کنترل، حمایت مدیریتی و ظرفیت‌های سازمانی از پیش‌شرط‌های موفقیت تحول در وزارتخانه‌ها و نهادهای ورزشی است (Ahmadi Majd et al., 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر تأکید می‌کند که نوسازی وزارت ورزش و جوانان باید در چارچوب اصلاحات نهادی و حکمرانی سازمانی مورد توجه قرار گیرد و نمی‌توان آن را صرفاً به تغییرات مدیریتی محدود کرد.

در مقابل، یافته‌ها نشان دادند که عوامل مداخله‌گر مانند مداخلات سیاسی، بی‌ثباتی مدیریتی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، مقاومت سازمانی، بوروکراسی، ضعف نظام اطلاعاتی و محدودیت منابع مالی، اثر منفی بر تحقق نوسازی راهبردی دارند. این نتیجه اهمیت مدیریت موانع تحول را نشان می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، حتی وجود راهبردهای مناسب نیز در صورت نبود ثبات مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد و فرهنگ پذیرش تغییر، به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود. مطالعات مرتبط با نوسازی سازمانی نیز نشان داده‌اند که تصمیم‌های مدرن‌سازی همواره تحت تأثیر عوامل سازمانی، محدودیت‌های ساختاری و ظرفیت پذیرش تغییر قرار دارند (Pazova, 2025). همچنین، در مطالعات مربوط به سازمان‌های توسعه‌ای ایران، عوامل نهادی، مدیریتی و ساختاری به‌عنوان موانع اصلی نوسازی راهبردی شناسایی شده‌اند (Vishlaghi et al., 2023). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اجرای مدل نوسازی راهبردی وزارت ورزش و جوانان نیازمند مدیریت هم‌زمان عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده است.

یافته‌های کمی پژوهش نشان داد راهبردهای نوسازی بیشترین اثر را بر نوسازی راهبردی دارند. این یافته بیانگر آن است که صرف شناسایی ضرورت تغییر یا وجود فشارهای محیطی برای تحقق نوسازی کافی نیست، بلکه کیفیت اقدامات و برنامه‌های اجرایی تعیین‌کننده است. راهبردهایی مانند حکمرانی داده‌محور، تحول دیجیتال، توسعه سرمایه انسانی، اصلاح نظام مالی و عملکردی، مدیریت تغییر، توسعه یادگیری سازمانی و آینده‌نگری می‌توانند ظرفیت‌های لازم برای تحول را ایجاد کنند. این نتیجه با مطالعات مربوط به تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی همسو است که نشان داده‌اند فناوری زمانی موجب بهبود عملکرد می‌شود که در قالب یک راهبرد سازمانی گسترده و همراه با اصلاح فرایندها، فرهنگ و قابلیت‌های مدیریتی اجرا شود (Denisova & Lavrov, 2025). همچنین، پژوهش‌های جدید درباره مدیریت راهبردی سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند که تحول دیجیتال و بازطراحی مدل‌های مدیریتی، از عناصر اصلی حرکت سازمان‌های ورزشی به سمت اثربخشی و رقابت‌پذیری هستند (Dašić, 2026).

نتیجه دیگر پژوهش نشان داد نوسازی راهبردی اثر بسیار قوی بر پیامدهای سازمانی دارد. این پیامدها شامل افزایش اثربخشی مدیریت ورزش، بهبود شفافیت و پاسخ‌گویی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، توسعه سرمایه انسانی، افزایش اعتماد عمومی و پایداری سازمانی بودند. این یافته نشان می‌دهد که نوسازی راهبردی صرفاً یک اقدام اصلاحی داخلی نیست، بلکه می‌تواند بر عملکرد کلی نظام ورزش اثرگذار باشد. تجربه سایر کشورها نیز نشان داده است که فرایندهای نوسازی در سازمان‌های ورزشی ملی، زمانی موفق بوده‌اند که همراه با اصلاح حکمرانی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت و توسعه قابلیت‌های سازمانی باشند (Furtado et al., 2024). همچنین، ایجاد اکوسیستم‌های همکاری و استفاده از الگوهای حکمرانی هوشمند می‌تواند زمینه افزایش هماهنگی، شفافیت و پاسخ‌گویی سازمان‌های عمومی را فراهم کند (Wirtz & Müller, 2023).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش برجسته تحول دیجیتال و مدیریت داده در مدل نهایی بود. نتایج نشان دادند که توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی، دیجیتالی‌سازی فرایندها و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده از مهم‌ترین راهبردهای نوسازی وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شوند. این موضوع با روندهای جهانی مدیریت سازمانی همخوان است؛ زیرا سازمان‌های مدرن به سمت استفاده از داده‌های گسترده برای برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و پیش‌بینی آینده حرکت کرده‌اند. مطالعات مربوط به معماری‌های نوین سازمانی نیز

نشان داده‌اند که مدرن‌سازی زیرساخت‌ها و حرکت به سمت فناوری‌های جدید، نیازمند ترکیب هم‌زمان اصلاحات فنی و تغییرات سازمانی است (Adepu, 2024; Inducers, 2025). بنابراین، وزارت ورزش و جوانان برای دستیابی به نوسازی پایدار باید فناوری را نه به‌عنوان یک ابزار مستقل، بلکه به‌عنوان بخشی از معماری تحول سازمانی در نظر گیرد. همچنین، نتایج پژوهش درباره اهمیت سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی تحول‌گرا با مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی ورزش هم‌راستا است. اجرای برنامه‌های نوسازی بدون مدیران توانمند، کارکنان آماده تغییر و نظام‌های انگیزشی مناسب، احتمالاً با مقاومت و کاهش اثربخشی مواجه خواهد شد. توسعه جذابیت سازمانی برای جذب نیروهای نخبه و طراحی نظام‌های توسعه منابع انسانی، از عوامل مهم افزایش ظرفیت تحول در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود (Ghassabzadeh et al., 2025). علاوه بر این، مدیریت پیش‌نگر و ایجاد قابلیت‌های آینده‌محور می‌تواند سازمان‌های ورزشی را برای مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی آماده سازد (Bagherizadeh et al., 2024). در نتیجه، مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر تأکید می‌کند که نوسازی راهبردی بدون توجه به بعد انسانی و فرهنگی سازمان، ناقص خواهد بود.

این پژوهش با وجود تلاش برای ارائه مدلی جامع، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه خبرگان، مدیران و متخصصان حوزه ورزش کشور استوار بود و ممکن است برخی دیدگاه‌های مرتبط با سایر ذی‌نفعان مانند ورزشکاران، بخش خصوصی، مدیران فدراسیون‌ها یا جامعه ورزشی به‌طور کامل منعکس نشده باشد. دوم، داده‌های بخش کمی از طریق پرسشنامه گردآوری شد و احتمال وجود سوگیری ناشی از ادراک شخصی پاسخ‌دهندگان وجود دارد. سوم، شرایط مدیریتی و ساختاری سازمان‌های دولتی ممکن است در طول زمان تغییر کند و این موضوع می‌تواند بر میزان پایداری برخی روابط مدل اثرگذار باشد. همچنین، به دلیل تمرکز پژوهش بر وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های ورزشی یا کشورهای دیگر باید با احتیاط انجام شود.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل نوسازی راهبردی ارائه‌شده در سایر سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک و ادارات کل استانی آزمون شود تا میزان قابلیت تعمیم آن مشخص گردد. همچنین، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند تغییرات مدل نوسازی راهبردی را در دوره‌های زمانی مختلف بررسی کند. استفاده از روش‌های ترکیبی مانند تحلیل شبکه، آینده‌پژوهی، دلفی و شبیه‌سازی نیز می‌تواند شناخت عمیق‌تری از مسیرهای تحول در نظام ورزش کشور فراهم آورد. بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، هوشمندی سازمانی، قابلیت‌های دیجیتال و مدیریت دانش به‌عنوان عوامل میانجی یا تعدیل‌کننده نیز می‌تواند به توسعه مدل‌های دقیق‌تر کمک کند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان نوسازی راهبردی را به‌عنوان یک برنامه تحول سازمانی بلندمدت و نه یک اقدام مقطعی مورد توجه قرار دهد. ایجاد نظام حکمرانی داده‌محور، توسعه سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، تقویت شایسته‌سالاری در انتصابات، توسعه آموزش‌های مدیریتی و ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر می‌تواند زمینه اجرای موفق مدل را فراهم کند. همچنین، لازم است سازوکارهای مشارکت ذی‌نفعان، همکاری میان دانشگاه و نظام اجرایی ورزش، افزایش شفافیت اداری و مالی و تقویت آینده‌نگری سازمانی در برنامه‌های توسعه وزارتخانه مورد توجه قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In contemporary public organizations, particularly in sport institutions, rapid environmental changes, technological developments, increasing stakeholder expectations, and the growing complexity of governance systems have created a strong need for strategic renewal. Traditional administrative structures and static management approaches are no longer sufficient for organizations that operate in dynamic environments and are responsible for coordinating diverse actors, resources, and societal expectations. Strategic renewal refers to a comprehensive organizational process through which institutions redefine their strategic directions, redesign internal capabilities, develop adaptive capacities, and improve their ability to respond effectively to environmental changes. This concept extends beyond simple organizational reform and emphasizes continuous transformation, learning, innovation, and alignment between organizational capabilities and external demands ([Harandi & Habibbeigi, 2025](#)).

Sport organizations are among the institutions that are highly affected by environmental uncertainty because they simultaneously interact with governmental authorities, athletes, federations, private organizations, media, and society. The increasing professionalization of sport, expansion of digital technologies, emergence of data-driven decision-making, and transformation of public expectations have challenged conventional sport management models. Therefore, sport organizations require strategic approaches that enable them to improve governance, enhance organizational flexibility, and develop sustainable performance capacities. Recent studies have emphasized that sport organizations need scenario planning, adaptive capabilities, and future-oriented strategies to remain effective in changing environments ([Urrego et al., 2026](#)). Moreover, organizational adaptation has been identified as a fundamental capability that allows institutions to modify structures, processes, and strategies in response to environmental pressures and emerging opportunities ([Renteria, 2025](#); [Sarta et al., 2021](#)).

Strategic renewal in sport organizations is closely associated with strategic planning, governance improvement, digital transformation, and organizational capability development. Effective strategic planning enables sport institutions to translate broad policy objectives into operational programs, establish evaluation mechanisms, and enhance managerial coordination. Previous studies have demonstrated that strategic control systems and planning frameworks play an important role in improving the effectiveness of sport ministries and public sport organizations ([Ahmadi Majd et al., 2024](#)). Similarly, strategic planning models in sport and physical education organizations indicate that long-term development requires alignment among goals, resources, structures, and implementation mechanisms ([Taghiyev et al., 2026](#)).

Governance transformation is another essential component of strategic renewal in sport organizations. Modern sport governance requires transparency, accountability, stakeholder participation, professional management, and collaborative decision-making. Sport organizations increasingly need to move from centralized and bureaucratic approaches toward network-



based governance models that involve multiple actors and promote coordination. Research on sport governance has highlighted that institutional effectiveness depends on governance quality, policy coherence, and the ability to manage complex stakeholder relationships (Hums et al., 2023). Furthermore, collaborative governance ecosystems can enhance organizational capacity by integrating knowledge, resources, and expertise from different sectors (Wirtz & Müller, 2023).

Digital transformation has also become a major driver of strategic renewal. The integration of digital platforms, information systems, data analytics, and intelligent technologies provides sport organizations with opportunities to improve decision-making, performance evaluation, transparency, and service delivery. However, digital transformation is not limited to technological adoption; rather, it requires changes in organizational culture, managerial processes, workforce capabilities, and strategic thinking. Studies in sport management have indicated that digital transformation can significantly improve organizational processes when it is integrated with broader strategic and structural reforms (Denisova & Lavrov, 2025). Similarly, contemporary approaches to sport management emphasize that digital transformation should be considered as a strategic capability that reshapes governance and organizational performance (Dašić, 2026).

Human resources and organizational culture represent additional foundations of strategic renewal. Successful transformation requires managers and employees who possess strategic competencies, innovation capabilities, adaptability, and readiness for organizational change. Without appropriate human capital development, even well-designed transformation programs may fail due to resistance, insufficient skills, or weak organizational commitment. Studies focusing on sport organizations have demonstrated the importance of developing organizational attractiveness and human resource strategies to recruit and retain talented personnel (Ghassabzadeh et al., 2025). In addition, proactive management approaches can strengthen organizational preparedness and increase the ability of sport institutions to anticipate future challenges (Bagherizadeh et al., 2024).

Despite increasing attention to modernization and transformation in sport organizations, existing studies have often examined specific dimensions such as strategic planning, governance, digital transformation, or human resource management separately. Limited research has attempted to develop an integrated model that explains the relationships among causal conditions, contextual factors, intervening factors, strategic actions, and outcomes of strategic renewal in a national sport ministry. Therefore, developing an indigenous strategic renewal model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran is necessary to address structural, managerial, technological, and governance challenges. Accordingly, the present study aimed to design and validate a strategic renewal model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran.

Methods and Materials

This study employed an exploratory sequential mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The research was applied in terms of purpose and exploratory in terms of nature. In the qualitative phase, grounded theory methodology based on the Strauss and Corbin approach was used to identify the dimensions, components, and relationships associated with strategic renewal. The qualitative participants included 12 experts selected through purposive and snowball sampling methods. Participants consisted of university faculty members, senior and middle-level managers of the Ministry of Sport and Youth, sport federation managers, and specialists in sport policy and planning. Data were collected through semi-structured interviews conducted until theoretical saturation was achieved.

The interview data were analyzed through open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful concepts were extracted from interview transcripts. In axial coding, related concepts were organized into categories and subcategories based



on causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. In selective coding, the categories were integrated around the central phenomenon of strategic renewal, and the conceptual model was developed.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of managers, experts, and employees of the Ministry of Sport and Youth, provincial sport and youth departments, and sport federations. A sample of 220 participants was selected using random sampling procedures. Data were collected through a researcher-developed questionnaire based on the qualitative findings. The questionnaire included dimensions related to causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategic renewal strategies, strategic renewal, and organizational consequences. Content validity and construct validity were assessed, and reliability was examined using Cronbach's alpha coefficients. Data analysis was conducted using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, regression analysis, and structural equation modeling through SPSS and LISREL software.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of five major dimensions of strategic renewal, including causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. The coding process produced 80 open codes, 27 axial categories, and 20 selective categories. The causal conditions included environmental changes, increasing stakeholder expectations, technological developments, structural weaknesses, managerial challenges, financial limitations, and the necessity of modern governance. Contextual conditions consisted of institutional, legal, cultural, technological, managerial, and economic factors. Intervening factors included political influences, managerial instability, organizational resistance, bureaucratic barriers, weak information systems, and resource limitations.

The strategic renewal strategies identified in the qualitative phase included data-driven governance, digital transformation, organizational restructuring, development of human resources, performance-based budgeting, transparency enhancement, knowledge management, organizational learning, international interaction, and future-oriented planning. The consequences of strategic renewal involved improved governance effectiveness, enhanced accountability, increased transparency, better decision-making quality, human resource development, organizational sustainability, and increased public trust.

The quantitative findings indicated that the measurement model had acceptable validity and reliability. Cronbach's alpha coefficients for all constructs were above acceptable levels, confirming internal consistency. Confirmatory factor analysis demonstrated that factor loadings were satisfactory and all constructs possessed adequate convergent validity. The structural model showed acceptable fit indices, confirming the appropriateness of the proposed model.

The structural equation modeling results indicated that causal conditions had a significant positive effect on strategic renewal strategies and strategic renewal. Contextual conditions also demonstrated significant positive relationships with strategic renewal strategies and the main strategic renewal construct. In contrast, intervening factors had significant negative effects, indicating that political, structural, managerial, and resource-related barriers reduce the effectiveness of renewal processes. Strategic renewal strategies demonstrated the strongest positive effect on strategic renewal, while strategic renewal had the strongest effect on organizational outcomes. The model explained 67 percent of the variance in strategic renewal and 71 percent of the variance in strategic renewal outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrated that strategic renewal in the Ministry of Sport and Youth is a multidimensional and systemic process that requires simultaneous attention to organizational structures, governance mechanisms, technological capabilities, human resources, and environmental adaptation. The developed model indicates that renewal cannot be achieved through



isolated reforms; rather, it requires coordinated transformation across managerial, structural, technological, and cultural domains.

The results emphasize that environmental pressures and organizational challenges act as drivers for strategic renewal, while institutional barriers and resistance mechanisms may restrict transformation processes. Therefore, successful renewal requires both the identification of transformation needs and the development of effective implementation strategies. The strong influence of strategic renewal strategies on the renewal process highlights the importance of practical mechanisms such as digital transformation, data-driven governance, human resource development, organizational learning, and performance management.

The findings also indicate that strategic renewal can significantly improve organizational outcomes by enhancing governance effectiveness, transparency, accountability, decision-making quality, and organizational sustainability. The proposed model provides a comprehensive framework for understanding how the Ministry of Sport and Youth can move from traditional administrative approaches toward a more adaptive, intelligent, and future-oriented management system.

In conclusion, strategic renewal should be considered a continuous organizational capability rather than a temporary reform program. The Ministry of Sport and Youth can strengthen its long-term effectiveness by developing integrated transformation policies, improving governance structures, investing in human capital, utilizing digital technologies, and establishing mechanisms for continuous learning and adaptation. The model developed in this study provides a practical foundation for policymakers and sport managers seeking to enhance organizational performance and prepare the national sport system for future challenges.

References

- Adepu, R. (2024). Secure Cloud Migration Strategies for Enterprise Data Center Modernization. *International Journal of Engineering & Extended Technologies Research*, 6(6), 239-258. https://doi.org/10.34218/IJAIRD_02_02_021
- Ahmadi Majd, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Doroudian, A. A. (2024). Presenting a Strategic Control Program Model for the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran Using a Mixed-Methods Approach. *Research in Sport Physiology and Management*, 16(2), 89-108.
- Assunção, W. K., Marchezan, L., Arkoh, L., Egyed, A., & Ramler, R. (2025). Contemporary Software Modernization: Strategies, Driving Forces, and Research Opportunities. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 34(5), 1-35. <https://doi.org/10.1145/3708527>
- Bagherizadeh, T., Amirhosseini, S. E., & Nozari, V. (2024). Identifying and Prioritizing the Components of Proactive Management in the Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Sport and Youth*, 23(66), 225-242.
- Dašić, D. (2026). Strategic Management of Sports Organizations in the Context of Digital Transformation: A Theoretical Framework and Implications for Sports Marketing. *Management Horizons*, 6(1), 89-106.
- Denisova, L. V., & Lavrov, V. O. (2025). Digital Transformation of Organizational and Management Processes in the Field of Physical Culture and Sports: Challenges and Opportunities. *Scientific Journal of the Ukrainian State University named after Mykhailo Drahomanov, Series 15(1 (186))*, 60-64. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12)
- Furtado, S., Piggini, J., Goncalves, G. H. T., & Mezzadri, F. (2024). The Modernization Process in Brazilian National Olympic Federations. *Journal of Global Sport Management*, 9(3), 485-508. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2136101>
- Ghassabzadeh, M., Manouchehrinejad, M., & Hakkakzadeh, M. (2025). Designing a Model for Developing Organizational Attractiveness to Recruit Elite Human Resources in Sport and Youth Departments. *Human Resource Management in Sport*, 13(1), 221-237.
- Harandi, A., & Habibbeigi, H. (2025). A Systematic Analysis and Interpretation of Strategic Renewal. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 16(62), 1-24.
- Hums, M. A., Kluch, Y., & Schmidt, S. H. (2023). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003303183>
- Inducers, A. V. (2025). Cloud-Native Transformation: Architectural Principles and Organizational Strategies for Infrastructure Modernization. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3914-3926. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1467>
- Kolabi, A. M., & Sharaei, F. (2024). Presenting a Strategic Renewal Ecosystem Model with an Emphasis on Corporate Sustainability. *Business Management*, 15(2), 248-272.



- Moharramzadeh, & Ali-Hamzeh, H. (2025). *Examining the Role of Strategic Planning in the Successful Implementation of Strategy in the Ministry of Sport and Youth* Second International Conference on Educational Sciences, Psychology, Sport Sciences, and Physical Education, Sari.
- Pazova, A. (2025). *Factors Involved in Modernization Decision Making* 27th Workshop on Software Reengineering and Evolution,
- Renteria, C. (2025). Organizational Adaptation to Dynamic Environments: Insights from Literature on the Organization–Environment Relationship. *Administrative Theory & Praxis*, 47(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/10841806.2024.2436704>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Taghiyev, A., Rahimov, M., Babayev, H., & Khalilov, T. (2026). Strategic Planning Models for the Development of Physical Education and Sports in Higher Education Institutions. *International Journal of Drug Delivery Technology*, 16, 670-677. <https://doi.org/10.25258/ijddt.16.11s.67>
- Urrego, J. M., Torres, H. D. L., Pineda, V. G., Colorado, L. C. H., & Arias, A. V. (2026). Factors Influencing Future Scenario Planning for Sports Organizations Offering Tennis-Training Programs. *Retos: New Trends in Physical Education, Sport, and Recreation*(76), 528-543. <https://doi.org/10.47197/retos.v76.110672>
- Vishlaghi, M., Moghadam, A., Sepahvand, R., & Azar, A. (2023). Interpretive Structural Modeling of the Drivers of Strategic Renewal in Iranian Development Organizations. *Management and Development Process Quarterly*, 36(1), 236-249.
- Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2023). An Integrative Collaborative Ecosystem for Smart Cities: A Framework for Organizational Governance. *International Journal of Public Administration*, 46(7), 499-518. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001014>

