

Grounding Strategic Alliances: A Grounded Theory Framework for Sports and Youth Departments in Iran

1. Hamed Yarali[✉]: Department of Physical Education and Sports Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Mozafar Yektayar^{✉*}: Department of Physical Education and Sports Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
3. Mozghan Khodamoradpoor[✉]: Department of Physical Education and Sports Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

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

Abstract:

This study aimed to identify the factors influencing the formation and implementation of strategic alliances in Iranian sports and youth departments and to develop an indigenous model adapted to the country's organizational and cultural context. A qualitative design based on Strauss and Corbin's systematic grounded theory approach was employed. The participants comprised 15 sports management academics, senior managers of sports and youth departments, and experts in sports organization management, who were selected through purposive and theoretical sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and the analysis of relevant documents issued by the Ministry of Sports and Youth. Theoretical saturation was achieved after the thirteenth interview; however, two additional interviews were conducted to confirm and enrich the emerging categories. Data collection and analysis proceeded concurrently through open, axial, and selective coding and the constant comparative method. The trustworthiness of the findings was established through data triangulation, member checking, peer review, an audit trail, and intercoder consensus. The analysis generated 45 open codes, 15 axial categories, and five selective categories: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. The causal conditions comprised resource needs, competitive pressures, and internal organizational challenges. Organizational structure, a culture of cooperation, and the legal and economic environment constituted the main contextual conditions. Operational risks, external barriers, and human factors were identified as intervening conditions. Strategic planning, relationship management, and performance evaluation and monitoring emerged as the principal implementation strategies. The consequences included improved organizational performance, sustainable sports development, greater stakeholder satisfaction, cost reduction, increased sponsorship revenue, and foreign investment. Potential adverse consequences included alliance failure, resource loss, excessive dependence on partners, and increased managerial complexity. Successful strategic alliance implementation in sports and youth departments requires alignment with governmental structures, organizational culture, economic constraints, and national sports priorities. The proposed model provides a practical framework for coordination among the Ministry of Sports and Youth, sports federations, and provincial departments and may contribute to sustainable sports development, economic synergy, increased public participation, and stronger sports diplomacy.

Keywords: Strategic alliance; Grounded theory; Sports and youth departments; Sports management; Sustainable sports development

How to Cite: Yarali, H., Yektayar, M., & Khodamoradpoor, M. (2026). Grounding Strategic Alliances: A Grounded Theory Framework for Sports and Youth Departments in Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-22.



زمینه‌سازی هم‌پیمانی راهبردی: ارائه چارچوبی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای برای ادارات ورزش و جوانان کشور

۱. حامد یارعلی^{ID}: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. مظفر یکتایار^{ID*}: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. مژگان خدامرادپور^{ID}: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

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

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و اجرای هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کشور و ارائه الگویی بومی و متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی ایران انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس روش نظام‌مند نظریه زمینه‌ای اشتراوس و کوربین انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از استادان مدیریت ورزشی، مدیران ارشد ادارات ورزش و جوانان و متخصصان مدیریت سازمان‌های ورزشی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد مرتبط با وزارت ورزش و جوانان گردآوری شدند. اشباع نظری در مصاحبه سیزدهم حاصل شد، اما مصاحبه‌ها برای تأیید و غنی‌سازی مقوله‌ها تا نفر پانزدهم ادامه یافت. تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان با جمع‌آوری اطلاعات و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و روش مقایسه مداوم انجام شد. اعتبار یافته‌ها نیز از طریق مثلث‌سازی داده‌ها، بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان، مسیر ممیزی و توافق میان کدگذاران ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها به استخراج ۴۵ کد باز، ۱۵ مقوله محوری و پنج مقوله انتخابی شامل شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها منجر شد. شرایط علی شامل نیاز به منابع، فشارهای رقابتی و چالش‌های داخلی بود. ساختار سازمانی، فرهنگ همکاری و محیط قانونی و اقتصادی به عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. ریسک‌های عملیاتی، موانع خارجی و عوامل انسانی نیز نقش مداخله‌گر داشتند. برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت روابط و ارزیابی و نظارت، راهبردهای اصلی اجرای هم‌پیمانی بودند. پیامدهای مدل شامل بهبود عملکرد، توسعه پایدار ورزش، افزایش رضایت ذی‌نفعان، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و در عین حال احتمال شکست اتحادها، وابستگی به شرکا و افزایش پیچیدگی مدیریتی بود. اجرای موفق هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان مستلزم انطباق اتحادها با ساختار دولتی، فرهنگ سازمانی، محدودیت‌های اقتصادی و اهداف ملی ورزش است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی عملی برای هماهنگی میان وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و ادارات استانی و زمینه‌ای برای توسعه پایدار، هم‌افزایی اقتصادی و تقویت دیپلماسی ورزشی فراهم کند.

کلیدواژه‌گان: هم‌پیمانی راهبردی؛ نظریه زمینه‌ای؛ ادارات ورزش و جوانان؛ مدیریت ورزشی؛ توسعه پایدار ورزش

نحوه استناددهی: یارعلی، حامد، یکتایار، مظفر، و خدامرادپور، مژگان. (۱۴۰۵). زمینه‌سازی هم‌پیمانی راهبردی: ارائه چارچوبی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای برای ادارات ورزش و جوانان کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۲۲-۱.

مقدمه

محیط فعالیت سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تحت تأثیر جهانی‌شدن، پیچیدگی فزاینده روابط اقتصادی و اجتماعی، توسعه سریع فناوری‌های دیجیتال، محدودیت منابع، افزایش انتظارات ذی‌نفعان و تشدید رقابت‌های ملی و بین‌المللی دچار تحول بنیادین شده است. در چنین محیطی، بسیاری از سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر منابع، دانش و قابلیت‌های درونی خود به اهداف بلندمدت دست یابند و ناگزیرند از طریق ایجاد روابط بین‌سازمانی، بخشی از کمبودهای خود را جبران کنند. هم‌پیمانی راهبردی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای همکاری بین‌سازمانی است که از طریق آن دو یا چند سازمان، ضمن حفظ استقلال حقوقی و مدیریتی خود، منابع، مهارت‌ها، دانش، فناوری، شبکه‌های ارتباطی و ظرفیت‌های اجرایی را برای دستیابی به اهداف مشترک به اشتراک می‌گذارند. اهمیت این نوع همکاری صرفاً به کاهش هزینه‌ها یا دسترسی به منابع محدود نمی‌شود، بلکه هم‌پیمانی راهبردی می‌تواند زمینه یادگیری متقابل، خلق ارزش مشترک، توسعه قابلیت‌های جدید، گسترش دامنه فعالیت و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در مواجهه با تحولات محیطی را فراهم سازد. بررسی فعالیت شرکت‌ها نشان می‌دهد که اتحادهای راهبردی به یکی از مؤلفه‌های اساسی سیاست‌گذاری و مدیریت سازمانی تبدیل شده‌اند، زیرا سازمان‌ها از طریق این اتحادها می‌توانند به بازارها، فناوری‌ها و منابعی دست یابند که ایجاد مستقل آن‌ها زمان‌بر، پرهزینه یا حتی غیرممکن است (Isoraite, 2009).

هم‌پیمانی راهبردی را می‌توان نوعی رابطه هدفمند و نسبتاً پایدار میان سازمان‌ها دانست که بر اساس توافق، اعتماد، منافع متقابل و تقسیم مسئولیت شکل می‌گیرد. این نوع رابطه با همکاری‌های کوتاه‌مدت یا مبادلات قراردادی معمول تفاوت دارد، زیرا در آن شرکا بخشی از تصمیم‌ها، منابع یا فعالیت‌های راهبردی خود را با یکدیگر هماهنگ می‌کنند. با این حال، هم‌پیمانی‌ها صرفاً ساختارهایی برای دسترسی به منابع نیستند، بلکه محیطی برای انتقال دانش، یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت‌های جدید نیز محسوب می‌شوند. مفهوم «اتحاد یادگیری» بر این فرض استوار است که ارزش واقعی همکاری هنگامی ایجاد می‌شود که سازمان‌ها علاوه بر مبادله منابع، بتوانند دانش ضمنی و آشکار یکدیگر را جذب کرده و آن را به قابلیت‌های پایدار درونی تبدیل کنند (Morrison & Mezentseff, 1997). بر همین اساس، موفقیت هم‌پیمانی راهبردی به میزان توانایی سازمان‌ها در یادگیری مشترک، مدیریت مرزهای سازمانی، ایجاد زبان مشترک و تبدیل تجربه همکاری به دانش قابل استفاده بستگی دارد. این موضوع در سازمان‌های دولتی و عمومی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا در این سازمان‌ها، اهداف اقتصادی با مأموریت‌های اجتماعی، فرهنگی و عمومی درهم آمیخته است و ارزش آفرینی تنها با معیارهای مالی سنجیده نمی‌شود. تحولات فناوری نیز نقش مهمی در افزایش گرایش سازمان‌ها به هم‌پیمانی‌های راهبردی داشته است. سرعت بالای تغییر فناوری، کوتاه‌شدن چرخه عمر خدمات و محصولات و هزینه سنگین توسعه فناوری‌های جدید سبب شده است که حتی سازمان‌های بزرگ نیز برای نوآوری به همکاری با دیگر بازیگران نیاز داشته باشند. مطالعات مرتبط با مدیریت راهبردی فناوری نشان می‌دهند که سازمان‌ها از طریق شبکه‌سازی، انتقال فناوری و همکاری‌های بین‌سازمانی می‌توانند ریسک توسعه فناوری را توزیع کرده و فرایند دستیابی به قابلیت‌های جدید را تسریع کنند (Kurokawa et al., 2005). در همین راستا، اتحاد میان بانک‌ها و شرکت‌های فناوری مالی نشان داده است که سازمان‌های سنتی می‌توانند از طریق همکاری با بازیگران فناور، به نوآوری دیجیتال، افزایش سرعت ارائه خدمات و بهبود تجربه مشتری دست یابند، درحالی‌که شرکت‌های فناور نیز از اعتبار، زیرساخت و دسترسی به بازار سازمان‌های بزرگ بهره‌مند می‌شوند (Klus et al., 2019). چنین الگویی می‌تواند در سازمان‌های ورزشی نیز کاربرد داشته باشد، زیرا توسعه ورزش امروزی به فناوری‌های اطلاعاتی، تحلیل داده، رسانه‌های دیجیتال، پخش برخط، سامانه‌های مدیریت رویداد، بازاریابی دیجیتال و ابزارهای هوشمند ارزیابی عملکرد وابسته شده است.

پذیرش فناوری دیجیتال به‌تنهایی برای تضمین پایداری سازمان کافی نیست و ارزش آن زمانی افزایش می‌یابد که با شبکه‌ای از همکاری‌های راهبردی و کیفیت مناسب خدمات همراه شود. شواهد حاصل از مطالعه پایانه‌های بندری نشان داده است که هم‌پیمانی راهبردی می‌تواند نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل پذیرش دیجیتال و کیفیت خدمات به پایداری کسب‌وکار ایفا کند؛ به این معنا که فناوری هنگامی به مزیت پایدار منجر می‌شود که سازمان بتواند ظرفیت‌های فناورانه خود را با منابع و قابلیت‌های شرکای مناسب ترکیب کند (Utama et al., 2024). در سازمان‌های ورزشی نیز خرید یا استقرار فناوری بدون همکاری با شرکت‌های تخصصی، دانشگاه‌ها، فدراسیون‌ها، رسانه‌ها و سرمایه‌گذاران ممکن است به استفاده سطحی و پراکنده از فناوری بینجامد. از این رو، هم‌پیمانی راهبردی می‌تواند حلقه اتصال میان تحول دیجیتال و بهبود عملکرد سازمانی باشد. همچنین، رهبری تحول دیجیتال در صورتی می‌تواند اتحادهای سازمانی را تقویت کند که با ارزش‌های فرهنگی، اعتماد بین‌سازمانی و اصول اخلاقی حاکم بر محیط فعالیت سازگار باشد.

(Sohrabi et al., 2023). این موضوع در سازمان‌های ایرانی، که روابط رسمی و غیررسمی، ارزش‌های فرهنگی و ملاحظات نهادی بر تصمیم‌های مدیریتی تأثیر زیادی دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد.

یکی از پایه‌های اصلی تبیین هم‌پیمانی راهبردی، رویکرد مبتنی بر منابع و مفهوم ترکیب یا آرایش منابع است. بر اساس این دیدگاه، سازمان‌ها از نظر منابع، دانش و قابلیت‌ها ناهمگون‌اند و هیچ سازمانی همه منابع لازم برای رقابت و توسعه را در اختیار ندارد. بنابراین، اتحاد زمانی شکل می‌گیرد که منابع دو یا چند سازمان مکمل یکدیگر باشند و ترکیب آن‌ها ارزش بیشتری نسبت به استفاده مستقل ایجاد کند. با این حال، دسترسی به منابع شریک به‌تنهایی موجب مزیت نمی‌شود، بلکه مدیران باید بتوانند منابع موجود را شناسایی، هماهنگ، ترکیب و به‌صورت هدفمند به کار گیرند. مفهوم آرایش منابع در اتحادهای راهبردی بر این نکته تأکید دارد که اثربخشی همکاری به چگونگی سازمان‌دهی منابع مشترک، تخصیص نقش‌ها و ایجاد قابلیت‌های بین‌سازمانی وابسته است (Min, 2022). از این منظر، ادارات ورزش و جوانان می‌توانند از طریق همکاری با فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، شهرداری‌ها، دانشگاه‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، شرکت‌های خصوصی و نهادهای بین‌المللی، کمپوهای مالی، انسانی، فناورانه و دانشی خود را جبران کنند؛ مشروط بر آنکه سازوکار مشخصی برای هماهنگی و بهره‌برداری از این منابع وجود داشته باشد.

ساختار فعالیت‌ها و میزان تفکیک‌پذیری وظایف نیز بر نتایج هم‌پیمانی تأثیر می‌گذارد. در اتحادهایی که فعالیت‌ها به اجزای مشخص تقسیم می‌شوند و مسئولیت هر شریک به‌طور روشن تعریف می‌شود، امکان هماهنگی، کنترل و نوآوری افزایش می‌یابد. در این چارچوب، ماژولار بودن فعالیت‌ها می‌تواند به سازمان‌ها اجازه دهد بخشی از فرایندها را به شرکای تخصصی واگذار کنند، بدون آنکه کنترل کامل سامانه را از دست بدهند. با این حال، اثربخشی چنین ساختاری به میزان جای‌گیری راهبردی اتحاد در شبکه روابط سازمان و تناسب میان ساختار همکاری و اهداف نوآوری بستگی دارد (Bouncken et al., 2015). برای نمونه، یک اداره ورزش و جوانان ممکن است طراحی سامانه دیجیتال ثبت‌نام ورزشکاران را به یک شرکت فناوری واگذار کند، اجرای برنامه‌های اجتماع‌محور را با سازمان‌های مردم‌نهاد پیش ببرد و ارزیابی علمی برنامه‌ها را به دانشگاه‌ها بسپارد. موفقیت این همکاری‌ها مستلزم آن است که وظایف، اختیارات، جریان اطلاعات و معیارهای پاسخ‌گویی به‌صورت شفاف تعیین شوند.

هم‌پیمانی راهبردی علاوه بر تسهیل دسترسی به منابع، می‌تواند زمینه نوآوری در مدل فعالیت و شیوه ارزش‌آفرینی سازمان را فراهم کند. نوآوری در مدل کسب‌وکار یا مدل ارائه خدمات، صرفاً به تغییر یک محصول یا فرایند محدود نیست، بلکه شامل بازتعریف ذی‌نفعان، منابع کلیدی، فرایندهای خلق ارزش، شیوه‌های تأمین مالی و سازوکارهای ارائه خدمت می‌شود. اتحادها می‌توانند در سطوح مختلف سازمانی، بین‌سازمانی و شبکه‌ای بر نوآوری مدل فعالیت اثر بگذارند؛ زیرا هر شریک منطق، تجربه و ظرفیت متفاوتی را وارد رابطه می‌کند (Patrick et al., 2021). در حوزه ورزش و جوانان، این رویکرد می‌تواند به طراحی مدل‌های جدید مشارکت عمومی، بهره‌برداری مشترک از اماکن ورزشی، تأمین مالی رویدادها، ارائه خدمات دیجیتال، توسعه گردشگری ورزشی و ایجاد برنامه‌های مشترک برای جوانان منجر شود. به‌عبارت دیگر، هم‌پیمانی راهبردی می‌تواند ادارات ورزش و جوانان را از ساختارهای صرفاً اجرایی و بودجه‌محور به بازیگرانی شبکه‌ای و تسهیل‌گر در اکوسیستم ورزش تبدیل کند.

شواهد پژوهشی نشان داده‌اند که اتحادهای راهبردی در صورت طراحی و مدیریت مناسب می‌توانند عملکرد سازمان را بهبود دهند. در مراکز بهداشتی و درمانی، وجود همکاری راهبردی با سایر سازمان‌ها با بهبود عملکرد، بهره‌گیری بهتر از منابع و ارتقای کیفیت خدمات ارتباط داشته است (Safarzadeh et al., 2012). در شرکت‌های نوپایی که مأموریت اجتماعی دارند نیز اتحادهای راهبردی با فراهم کردن منابع، مشروعیت، شبکه‌های ارتباطی و دسترسی به بازار، می‌تواند به افزایش عملکرد کمک کند؛ هرچند اثر آن‌ها به نوع شریک، ماهیت مأموریت و شیوه مدیریت رابطه بستگی دارد (Cacciolatti et al., 2020). این یافته برای ادارات ورزش و جوانان اهمیت دارد، زیرا این ادارات نیز دارای مأموریت‌های اجتماعی و عمومی‌اند و موفقیت آن‌ها فقط با درآمد یا سود سنجیده نمی‌شود، بلکه شاخص‌هایی مانند مشارکت ورزشی، عدالت در دسترسی، رضایت جوانان، سلامت عمومی، توسعه استعدادها و انسجام اجتماعی نیز اهمیت دارند.

در سال‌های اخیر، پیوند میان اتحادهای راهبردی و پایداری نیز مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی ناگزیرند از مرزهای سنتی خود فراتر روند و با تأمین‌کنندگان، مشتریان، نهادهای عمومی و سازمان‌های مدنی همکاری کنند. مطالعه شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی نشان داده است که اتحادهای رقابتی می‌توانند اجرای رویه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز را تقویت کرده و از طریق هماهنگی منابع و اهداف، به بهبود پیامدهای پایداری کمک کنند (Abbas

(Tong, 2023). اگرچه ادارات ورزش و جوانان در صنعت تولیدی فعالیت نمی‌کنند، اما با مسائل مشابهی مانند مصرف انرژی در اماکن ورزشی، مدیریت پسماند رویدادها، دسترسی برابر گروه‌های اجتماعی، سلامت جامعه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مواجه‌اند. بنابراین، اتحاد با شهرداری‌ها، سازمان‌های محیط‌زیستی، بخش خصوصی و انجمن‌های محلی می‌تواند به اجرای برنامه‌های ورزش سبز، بهینه‌سازی مصرف منابع و گسترش ورزش همگانی کمک کند.

حوزه ورزش به دلیل ماهیت شبکه‌ای خود، زمینه مناسبی برای شکل‌گیری اتحادهای راهبردی دارد. سازمان‌های ورزشی برای برگزاری رویداد، توسعه گردشگری، جذب حامی مالی، شناسایی استعداد، آموزش مربیان، ارائه خدمات رسانه‌ای و مدیریت تأسیسات به همکاری با طیف متنوعی از بازیگران نیازمندند. در گردشگری ورزشی، اتحاد میان سازمان‌های ملی ورزش و مجریان تورهای ورزشی می‌تواند باعث ترکیب تخصص فنی ورزشی با قابلیت‌های بازاریابی و گردشگری شود و تجربه‌ای یکپارچه برای گردشگران ایجاد کند (Kennelly & Toohey, 2014). این نوع همکاری نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی می‌توانند از طریق شرکای خارج از بخش ورزش نیز به اهداف توسعه‌ای دست یابند. برای ادارات ورزش و جوانان ایران، همکاری با سازمان‌های میراث فرهنگی و گردشگری، شهرداری‌ها، شرکت‌های حمل‌ونقل، رسانه‌ها و بخش اقامت می‌تواند به توسعه رویدادهای منطقه‌ای، معرفی ظرفیت‌های ورزشی استان‌ها و ایجاد منابع درآمدی جدید منجر شود.

انتخاب شریک مناسب از اساسی‌ترین تصمیم‌های فرایند هم‌پیمانی است. هرچند سازمان‌ها ممکن است به دلیل کمبود منابع یا فشارهای محیطی تمایل بالایی به همکاری داشته باشند، انتخاب شریکی که از نظر اهداف، ارزش‌ها، منابع، فرهنگ و تعهد با سازمان سازگار نباشد، می‌تواند به شکست اتحاد منجر شود. در حوزه گردشگری پزشکی، عواملی مانند اعتبار، توان مالی، دسترسی به بازار، قابلیت‌های تخصصی، اعتماد، سابقه همکاری و سازگاری فرهنگی در انتخاب شریک راهبردی مؤثر شناخته شده‌اند (Shalbafian, 2020). این معیارها در سازمان‌های ورزشی نیز کاربرد دارند؛ زیرا ادارات ورزش و جوانان باید میان طیف گسترده‌ای از شرکای احتمالی، بازیگرانی را انتخاب کنند که علاوه بر برخورداری از منابع، نسبت به اهداف عمومی ورزش و جوانان تعهد داشته باشند. نبود معیارهای روشن برای انتخاب شریک ممکن است اتحاد را به رابطه‌ای سیاسی، کوتاه‌مدت یا مبتنی بر منافع یک‌جانبه تبدیل کند.

در شرایطی که گزینه‌های متعدد برای همکاری وجود دارد، استفاده از رویکردهای تحلیلی می‌تواند کیفیت انتخاب شریک را افزایش دهد. نظریه بازی امکان بررسی رفتار، منافع، راهبردها و واکنش‌های احتمالی شرکای مختلف را فراهم می‌سازد و به سازمان کمک می‌کند تصمیمی اتخاذ کند که با راهبرد نوآوری آن هم‌خوان باشد (Hajesmaeilian, 2020). این رویکرد به‌ویژه در مواردی سودمند است که شرکا هم‌زمان دارای منافع مشترک و متعارض‌اند؛ برای مثال، یک فدراسیون، شرکت خصوصی یا رسانه ممکن است در توسعه ورزش با اداره ورزش و جوانان هدف مشترک داشته باشد، اما در نحوه توزیع درآمد، مالکیت داده‌ها یا اعتبار حاصل از برنامه اختلاف‌نظر داشته باشد. در چنین وضعیتی، پیش‌بینی انگیزه‌ها و طراحی سازوکارهای متوازن می‌تواند احتمال رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش دهد.

کسب و توزیع ارزش از دیگر مسائل مهم در هم‌پیمانی‌های راهبردی است. ایجاد ارزش مشترک لزوماً به معنای توزیع عادلانه آن میان شرکا نیست و ممکن است یک شریک به دلیل قدرت چانه‌زنی، مالکیت منابع کلیدی یا کنترل کانال‌های ارتباطی سهم بیشتری از منافع به دست آورد. بررسی اتحادهای فناورانه نشان داده است که جذب ارزش تحت تأثیر عواملی مانند ظرفیت جذب دانش، قدرت مذاکره، حفاظت از دارایی‌های فکری، نوع قرارداد و جایگاه شریک در شبکه قرار دارد (Jafarnejad et al., 2018). در ادارات ورزش و جوانان نیز باید مشخص شود که منافع مالی، اجتماعی، رسانه‌ای و اعتباری اتحاد چگونه میان طرفین توزیع می‌شود. نبود شفافیت در این زمینه می‌تواند موجب بی‌اعتمادی، کاهش تعهد و خروج شرکا شود، درحالی‌که طراحی قراردادهای متوازن و تعریف شاخص‌های مشترک می‌تواند پایداری همکاری را افزایش دهد.

پژوهش‌های انجام‌شده در صنایع مختلف نشان می‌دهند که عوامل موفقیت اتحادها ترکیبی از ویژگی‌های رابطه‌ای، سازمانی و محیطی‌اند. اعتماد متقابل، تعهد مدیریت ارشد، ارتباطات مستمر، سازگاری اهداف، انعطاف‌پذیری، تجربه همکاری و وجود سازوکار حل تعارض از مهم‌ترین عوامل موفقیت اتحادهای راهبردی شناخته شده‌اند (Franco, 2011). در مقابل، ابهام در اهداف، توزیع نامتوازن قدرت، تفاوت‌های فرهنگی، ضعف ارتباطات و نبود معیارهای ارزیابی می‌توانند اتحاد را با شکست مواجه کنند. در صنعت خودروسازی نیز کاربرد هم‌پیمانی راهبردی برای تأمین فناوری، توسعه محصول، ورود به بازار و کاهش هزینه‌ها مورد توجه قرار گرفته و نشان داده شده است که این اتحادها بدون هماهنگی

مدیریتی و تعریف منافع متقابل، نتایج مطلوبی ایجاد نمی‌کنند (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). بنابراین، وجود انگیزه برای همکاری شرط لازم است، اما برای موفقیت کافی نیست.

ارزیابی عملکرد هم‌پیمانی یکی دیگر از چالش‌های مهم مدیریت اتحادهاست. معیارهای ارزیابی باید با ماهیت و راهبرد اتحاد سازگار باشند و نمی‌توان همه همکاری‌ها را صرفاً بر اساس شاخص‌های مالی سنجید. برخی اتحادها با هدف یادگیری، برخی برای دستیابی به بازار، برخی برای کاهش ریسک و برخی برای ارائه خدمت عمومی شکل می‌گیرند؛ بنابراین، معیارهای موفقیت باید بر اساس اهداف اولیه اتحاد انتخاب شوند (Cravens et al., 1998). برای ادارات ورزش و جوانان، شاخص‌هایی مانند میزان مشارکت مردم، گستره پوشش خدمات، رضایت ذی‌نفعان، کاهش هزینه، جذب منابع غیردولتی، انتقال دانش، توسعه زیرساخت، عدالت منطقه‌ای و استمرار همکاری می‌توانند اهمیت داشته باشند. نبود نظام ارزیابی متناسب ممکن است سبب شود اتحادهایی که از نظر اجتماعی موفق‌اند اما سود مالی مستقیم ندارند، ناموفق تلقی شوند یا برعکس، همکاری‌های درآمدزا با پیامدهای اجتماعی ضعیف، موفق ارزیابی گردند.

بحران‌ها و اختلال‌های محیطی نیز ضرورت ایجاد اتحادهای راهبردی را آشکارتر کرده‌اند. همه‌گیری کرونا نشان داد که سازمان‌های آموزشی، عمومی و خدماتی برای حفظ فعالیت خود به شبکه‌های همکاری، زیرساخت‌های مشترک و تبادل سریع دانش نیاز دارند. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، اتحادهای راهبردی به‌عنوان ابزاری برای مقابله با کاهش منابع، انتقال فعالیت‌ها به محیط دیجیتال و پاسخ‌گویی به نیازهای جدید مطرح شدند (Green & McCann, 2020). سازمان‌های ورزشی نیز در دوره بحران با تعطیلی رویدادها، محدودیت حضور مخاطبان، کاهش درآمد و ضرورت ارائه خدمات غیرحضوری مواجه شدند. این تجربه نشان داد که داشتن شرکای فناور، رسانه‌ای، بهداشتی و مالی می‌تواند تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد. از این‌رو، اتحاد راهبردی نه‌فقط ابزاری برای رشد در شرایط عادی، بلکه سازوکاری برای بقا و تداوم خدمت در شرایط بحرانی است.

در سازمان‌های کوچک، متوسط و پروژه‌محور، ضرورت اتحاد به دلیل محدودیت منابع و موقتی‌بودن فعالیت‌ها برجسته‌تر است. این سازمان‌ها معمولاً برای اجرای پروژه‌ها به شبکه‌ای از متخصصان، تأمین‌کنندگان و نهادهای پشتیبان وابسته‌اند و موفقیت آن‌ها به کیفیت هماهنگی میان این بازیگران بستگی دارد. بررسی عوامل مؤثر بر هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های کوچک و متوسط پروژه‌محور نشان داده است که مکمل‌بودن منابع، اعتماد، تجربه پیشین، همسویی اهداف و حمایت مدیریت از عوامل تعیین‌کننده شکل‌گیری و پایداری اتحاد هستند (Nili, 2021). بسیاری از فعالیت‌های ادارات ورزش و جوانان، مانند برگزاری مسابقات، ساخت و تجهیز اماکن، اجرای جشنواره‌ها و طرح‌های جوانان، ماهیتی پروژه‌ای دارند؛ بنابراین، یافته‌های این حوزه می‌تواند در تبیین روابط آن‌ها با پیمانکاران، فدراسیون‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای محلی مفید باشد.

در سازمان‌های مشتری‌محور نیز اجرای اتحاد راهبردی نیازمند الگویی فراتر از تصمیم اولیه برای همکاری است. شواهد حاصل از طراحی مدل اجرای هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری‌محور نشان می‌دهد که شرایط علی، بسترهای سازمانی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدها باید به‌صورت یک نظام به‌هم‌پیوسته بررسی شوند (Pourshahabi et al., 2022). این نگاه با منطق نظریه زمینه‌ای هم‌خوان است، زیرا به‌جای تمرکز بر فهرستی پراکنده از عوامل، روابط میان شرایط، کنش‌ها و پیامدها را تحلیل می‌کند. ادارات ورزش و جوانان نیز با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان، از ورزشکاران و جوانان گرفته تا خانواده‌ها، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها و نهادهای محلی، در ارتباط‌اند و اجرای اتحاد در آن‌ها باید با نیازهای این گروه‌ها هماهنگ باشد.

مطالعات جدیدتر بر جنبه شبکه‌سازی و خلق ارزش مشترک در اتحادها تأکید دارند. همکاری موفق زمانی شکل می‌گیرد که روابط سازمان‌ها از مبادلات محدود و مقطعی فراتر رود و به شبکه‌ای از تعاملات مبتنی بر اعتماد، ارتباط، یادگیری و منافع متقابل تبدیل شود. پژوهش کیفی درباره همکاری‌ها و شبکه‌های کسب‌وکار نشان داده است که هم‌پیمانی‌ها از طریق دسترسی به دانش، منابع مکمل، فرصت‌های بازار و ظرفیت نوآوری به خلق ارزش کمک می‌کنند، اما این ارزش‌آفرینی به کیفیت مدیریت رابطه و توانایی شرکا در حفظ تعادل میان همکاری و استقلال وابسته است (Mariam, 2025). این رویکرد برای ادارات ورزش و جوانان اهمیت دارد، زیرا این ادارات در مرکز شبکه‌ای از سازمان‌های دولتی، خصوصی و مدنی قرار دارند و نمی‌توانند مأموریت‌های گسترده خود را بدون مشارکت سایر بازیگران تحقق بخشند.

با وجود مزایای بالقوه هم‌پیمانی راهبردی، کاربرد آن در بافت‌های دولتی با محدودیت‌هایی مانند تمرکز تصمیم‌گیری، مقررات پیچیده، تغییر مدیران، وابستگی به بودجه عمومی، ضعف نظام انگیزشی و مقاومت در برابر تغییر مواجه است. از سوی دیگر، محیط اقتصادی و سیاسی ایران، تحریم‌ها، نوسان منابع مالی، دشواری جذب سرمایه خارجی و محدودیت دسترسی به فناوری، نیاز به اتحاد را افزایش داده و هم‌زمان اجرای آن را دشوارتر ساخته است. در ادارات ورزش و جوانان، ناهماهنگی میان سطوح ملی و استانی، تعدد ذی‌نفعان، تفاوت ظرفیت استان‌ها، کمبود نیروی انسانی تخصصی و نبود نظام یکپارچه ارزیابی می‌تواند بر شکل‌گیری و استمرار همکاری‌ها اثر بگذارد. از این رو، انتقال مستقیم الگوهای تدوین‌شده در صنایع تجاری یا کشورهای دیگر به این ادارات ممکن است نتواند پیچیدگی‌های فرهنگی، نهادی و مدیریتی آن‌ها را به‌طور کامل توضیح دهد.

مرور مطالعات نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها بر پیامدهای عملکردی اتحادها، معیارهای انتخاب شریک، نوآوری فناوری، جذب ارزش یا عوامل موفقیت تمرکز کرده‌اند، اما هنوز چارچوبی یکپارچه که فرایند شکل‌گیری، اجرا و پیامدهای هم‌پیمانی راهبردی را در ادارات ورزش و جوانان ایران و بر اساس تجربه مدیران و خبرگان تبیین کند، محدود است. افزون بر این، ماهیت عمومی و اجتماعی مأموریت‌های این ادارات ايجاب می‌کند که پیامدهای اتحاد نه تنها در سطح مالی، بلکه از نظر توسعه ورزش همگانی، رضایت ذی‌نفعان، عدالت دسترسی، توسعه پایدار، انتقال دانش و تقویت جایگاه ورزش کشور بررسی شوند. استفاده از نظریه زمینه‌ای می‌تواند امکان استخراج مفاهیم از تجربه‌های واقعی مشارکت‌کنندگان، شناسایی روابط میان عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و تدوین راهبردهای متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی کشور را فراهم سازد.

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و اجرای هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کشور و ارائه الگویی بومی و متناسب با شرایط سازمانی، فرهنگی و محیطی ایران بود.

روش‌شناسی پژوهش

این بخش روش تحقیق کیفی مورد استفاده برای شناسایی متغیرها و ابعاد کلیدی مؤثر بر هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کشور را توضیح می‌دهد. این کار با استفاده از رویکرد کیفی نظریه زمینه‌ای انجام شد. این مطالعه کیفی از رویکرد نظریه زمینه‌ای با استفاده از روش سیستماتیک، استفاده کرد. هدف، بررسی یک پدیده پیچیده و کمتر مطالعه شده و توسعه یک چارچوب نظری بر اساس داده‌های تجربی، به ویژه با استخراج دسته‌ها و روابط برای ساخت مدلی مناسب برای سازمان ورزشی بود.

شرکت‌کنندگان این مطالعه از طریق ترکیبی از نمونه‌گیری هدفمند و نظری، که از ویژگی‌های بارز روش‌شناسی نظریه زمینه‌ای است، انتخاب شدند. در ابتدا، از نمونه‌گیری هدفمند برای جذب یک گروه بنیادی از شرکت‌کنندگان با تجربه گسترده در مدیریت سازمانهای ورزشی استفاده شد. شرکت‌کنندگان برای ورود به مطالعه ملزم به رعایت دو معیار اصلی بودند: (۱) داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه در مدیریت ورزشی، و (۲) داشتن نقش رهبری ارشد در یک سازمان ورزشی یا مدرک دانشگاهی تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد یا دکترا) در یک رشته مرتبط. نمونه اولیه شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران ارشد ادارات کل ورزش و جوانان و متخصصان مدیریت ورزشی بود. هم‌زمان با کدگذاری و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های اولیه، مفاهیم نوظهور شروع به هدایت انتخاب شرکت‌کنندگان بعدی در یک فرآیند تکراری کردند. به عنوان مثال، هنگامی که مضامین مربوط به محدودیت‌های فرهنگی پدیدار شدند، عمداً به دنبال شرکت‌کنندگان جدیدی بودند که می‌توانستند بینش عمیق‌تری در مورد پیمایش این چالش‌های خاص ارائه دهند. این استراتژی نمونه‌گیری نظری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع از طریق یک فرآیند مداوم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های موازی تعیین شد. تیم تحقیقاتی خاطرنشان کرد که تا مصاحبه سیزدهم، هیچ کد مفهومی یا مضمون اصلی جدیدی از داده‌ها پدیدار نشد. دو مصاحبه نهایی (۱۴ و ۱۵) برای تأیید و غنی‌سازی دسته‌های موجود عمل کردند اما منجر به توسعه دسته‌های جدید نشدند. این نشان داد که ابعاد اصلی مدل به طور کامل توسعه یافته‌اند و جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند متوقف شود. در اوایل سال ۱۴۰۴، در مجموع با ۱۵ متخصص که این معیارها را داشتند، مصاحبه شد.

داده‌های اولیه این مطالعه از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با استفاده از یک راهنمای مصاحبه واحد جمع‌آوری شد. این راهنما به گونه‌ای طراحی شده بود که ساختاری منسجم در پرسشنامه ارائه دهد و در عین حال انعطاف‌پذیری لازم را برای بررسی مضامین نوظهور، مطابق با الزامات نظریه زمینه‌ای، فراهم کند. این راهنما بر اساس

مفاهیم کلیدی شناسایی شده در مرور ادبیات، چالش‌های هم‌پیمانی راهبردی ورزش در ایران، استراتژی‌های غیرمعارف و محدودیت‌های اقتصادی را بررسی می‌کرد و سوالات بازپاسخ را برای شرکت‌کنندگان فرهنگی تدوین می‌کرد تا دیدگاه‌های دقیقی ارائه دهند.

مصاحبه‌ها با حضور شرکت‌کنندگان، حضوری یا از راه دور (از طریق کنفرانس ویدیویی) انجام شد. تمام جلسات با شرکت‌کنندگان ضبط صوتی و کلمه به کلمه رونویسی شد. هر مصاحبه ۴۵ تا ۷۵ دقیقه طول کشید. مطابق با روش‌شناسی نظریه زمینه‌ای، مصاحبه‌ها به شیوه‌ای تکراری و انعطاف‌پذیر انجام شد. اگرچه از یک راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، اما سؤالات کاوشی و پیگیری به طور مداوم برای بررسی مفاهیم نوظهور در عمق بیشتر به کار گرفته شدند. وقتی شرکت‌کنندگان ایده‌های جدید یا مضامین غیرمنتظره‌ای را مطرح می‌کردند، مصاحبه‌کننده از پرسش‌های روشن‌کننده و دقیقی مانند «می‌توانید این را بیشتر توضیح دهید؟»، «می‌توانید یک مثال مشخص ارائه دهید؟» و «چه عواملی بر این وضعیت تأثیر گذاشتند؟» برای اطمینان از غنای مفهومی و عمق تحلیلی استفاده می‌کرد. با ادامه تحلیل داده‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌ها، مقوله‌های نوظهور، مصاحبه‌های بعدی را مطابق با اصول نمونه‌گیری نظری هدایت کردند. به عنوان مثال، هنگامی که مصاحبه‌های اولیه موضوعاتی مانند محدودیت‌های فرهنگی یا قابلیت‌های نوآوری دیجیتال را برجسته می‌کردند، مصاحبه‌های بعدی شامل کاوش‌های متمرکزتری برای اصلاح ویژگی‌ها و ابعاد این مقوله‌ها بودند. این فرآیند تکراری تا زمانی که اشباع نظری حاصل شود و هیچ ویژگی اساساً جدیدی پدیدار نشود، ادامه یافت. برای تقویت یافته‌ها، شواهد اضافی از طریق تحلیل اسناد، مدارک و مطالب جمع‌آوری شد.

داده‌ها به صورت دستی با استفاده از یک روش کدگذاری سه مرحله‌ای مبتنی بر رویکرد نظریه زمینه‌ای سیستماتیک (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) تجزیه و تحلیل شدند. در کدگذاری، این مفاهیم بر اساس ویژگی‌ها و روابط آنها در دسته‌های گروه‌بندی و الگوهای بین آنها بررسی شدند. در مرحله انتخاب کد، مقوله اصلی «اجرای ساختار هم‌پیمانی راهبردی متناسب با بافت سازمانی و ادارات ورزش و جوانان ایران» با شناسایی الگوهای تکرارشونده در داده‌ها و ارتباط قوی آن با سایر مقوله‌ها (مثلاً شرایط علی، زمینه‌های استراتژی‌ها) شناسایی شد. این مقوله به عنوان پدیده اصلی مطالعه با استفاده از روش مقایسه مداوم بررسی می‌شود، که در آن داده‌های جدید با کدها و مقوله‌های موجود تا رسیدن به اشباع نظری مقایسه می‌شوند. سپس سایر مقوله‌ها حول این مقوله اصلی ادغام می‌شوند تا یک مدل مفهومی منسجم از داوری هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان تشکیل شود. در طول هر سه مرحله، روش مقایسه مداوم به شدت رعایت می‌شود تا یکپارچگی تحلیلی و اطلاعاتی تضمین شود.

برای اطمینان از کیفیت و دقت این مطالعه کیفی، چندین استراتژی به طور سیستماتیک برای پرداختن به اصول اصلی اعتبار، انتقال‌پذیری، پایایی و تأییدپذیری، مطابق با روش‌شناسی نظریه زمینه‌ای (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) به کار گرفته شد.

اعتبار یا اطمینان به دقت یافته‌ها از طریق چندین روش تعیین شد. ابتدا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها با مقایسه بینش‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (۴۵ تا ۷۵ دقیقه) با اسناد داخلی ادارات ورزش و جوانان (مانند گزارش‌های استراتژیک ۱۴۰۲) و مطالب عمومی انجام شد. به عنوان مثال، اظهارات شرکت‌کنندگان در مورد محدودیت‌های فرهنگی با سیاست‌های رسانه‌ای وزارت ورزش و جوانان مطابقت داده شد تا اعتبار مدل پارادایمی تأیید شود. دوم، یک نظرسنجی بین اعضا انجام شد؛ برای فرآیند بررسی توسط اعضا، خلاصه یافته‌های اولیه و مدل مفهومی نوظهور برای پنج شرکت‌کننده که بخشی از نمونه اولیه مصاحبه بودند، ارسال شد. در این مرحله هیچ فرد جدیدی اضافه نشد. در میان این پنج شرکت‌کننده، چهار نفر صحت و انسجام تفاسیر را تأیید کردند. شرکت‌کننده پنجم دیدگاه متفاوتی در مورد نقش تأثیرگذاران در شکل‌دهی به پویایی‌های بازاریابی ارائه داد. این مورد منفی از طریق مقایسه مداوم در تحلیل گنجانده شد و به عنوان یک محرک تحلیلی برای اصلاح ویژگی‌های دسته مربوطه در نظر گرفته شد. در نتیجه، مدل نهایی اصلاح شد تا تأثیر مشروط بازیگران رسانه‌های اجتماعی را در بر بگیرد و اطمینان حاصل شود که نظریه نوظهور، هم الگوهای غالب و هم دیدگاه‌های اقلیت را در داده‌ها در بر می‌گیرد. سوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با یک راهنمای مصاحبه واحد، با الهام از مفاهیم کلیدی مرور ادبیات (مانند چالش‌های بازاریابی ورزشی و محدودیت‌های فرهنگی و اقتصادی ایران) طراحی شدند. این قالب عمداً انتخاب شد تا انعطاف‌پذیری لازم برای بررسی مضامین نوظهور، که برای ماهیت استقرایی نظریه داده‌محور ضروری است، و تولید داده‌های غنی برای شناسایی مضمون اصلی «اجرای هم‌پیمانی راهبردی متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی ادارات ورزش و جوانان ایران» را فراهم کند. قابلیت انتقال یا کاربرد یافته‌ها به سایر بافت‌ها از طریق توصیفات عمیق بررسی شد. شرح مفصلی از بافت تحقیق (محدودیت‌های مالی و فرهنگی ادارات ورزش و جوانان) و پیشینه حرفه‌ای شرکت‌کنندگان ارائه شد. شرکت‌کنندگان، که شامل متخصصان مدیریت ورزشی با حداقل ۱۰ سال سابقه یا مدرک کارشناسی ارشد بودند، از طریق نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند.

این روش نمونه‌گیری با نظریه زمینه‌ای سازگار بود، زیرا انتخاب شرکت‌کنندگان جدید با مضامین نوظهور هدایت می‌شد و جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه پانزدهم، زمانی که اشباع نظری حاصل شد، متوقف شد. این فرآیند تضمین می‌کرد که تخصص شرکت‌کنندگان در استخراج مقوله‌های مرتبط با بافت ایران و توسعه چارچوب نظری نقش داشته باشد. قابلیت اطمینان و اعتبار از طریق یک مسیر ممیزی و بررسی هم‌تا تضمین شد. سابقه دقیقی از تمام تصمیمات روش‌شناختی و تکرارهای کدگذاری حفظ شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت دستی با استفاده از یک فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شد.

برای افزایش قابلیت اطمینان، یک استراتژی اجماع بین کدگذاری‌کنندگان اجرا شد؛ دو محقق به طور مستقل سه متن مصاحبه را کدگذاری کردند و با بحث در مورد اختلافات، کتابچه کد را تا زمانی که تقریباً ۹۰٪ اجماع حاصل شود، اصلاح کردند. این فرآیند با دو متن اضافی تکرار شد. چارچوب نهایی توسط یک عضو ارشد دانشگاهی با تجربه در نظریه مبتنی بر داده بررسی شد که بازخورد انتقادی در مورد ساختار مدل ارائه داد و اصلاحاتی را انجام داد.

یافته‌ها

بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه‌های ۱۵ خبرگان در حوزه مورد مطالعه انجام شد. جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را که بر اساس جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار دسته‌بندی شده‌اند، نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	۶۰٪
	زن	۶	۴۰٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲	۱۳/۳۳٪
	۳۵ تا ۴۵ سال	۶	۴۰٪
	۴۵ سال و بیشتر	۷	۴۶/۶۶٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸	۵۳/۳۳٪
	دکتری	۷	۴۶/۶۶٪
سابقه‌کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۹	۶۰٪
	بالای ۲۰ سال	۶	۴۰٪
کل		۱۵	۱۰۰٪

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که جدول (۱) نشان می‌دهد، ۶۰٪ مشارکت‌کنندگان مرد و ۵۳/۳۳٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۶/۶۶٪ دارای مدرک دکتری بودند. در نهایت از نظر سن ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال، ۶ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۷ نفر بیش از ۴۵ سال و بیشتر سن دارند. در این مطالعه، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت ورزشی و بررسی اسناد مرتبط (مانند گزارش‌های وزارت ورزش و جوانان) جمع‌آوری شدند. پس از انجام مصاحبه با ۱۰ نفر، اشباع نظری حاصل شد، به این معنا که داده‌های جدید اطلاعات تازه‌ای ارائه نکردند. با این حال، برای اطمینان از جامعیت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا نفر ۱۲ ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش گراند تئوری انجام شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در نتیجه این تحلیل، ۴۵ کد باز استخراج شد که در ۱۵ دسته کد محوری طبقه‌بندی شدند. این کدها در نهایت به ۵ کد انتخابی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها) تقسیم شدند که پاسخگوی پنج سؤال فرعی تحقیق هستند.

جدول زیر کدهای استخراج شده را به صورت یکپارچه ارائه می دهد. کدهای باز شماره گذاری شده اند (۱ تا ۴۵) و به صورت ستونی زیر هر کد محوری قرار گرفته اند. هر بعد با خط افقی از دیگر ابعاد جدا شده تا تمایز بین آن ها مشخص شود.

جدول ۲. نمونه ای از کدگذاری باز مصاحبه ها

کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز
عوامل علی	نیاز به منابع	کمبود بودجه داخلی دسترسی به دانش تخصصی خارجی نیاز به فناوری های نوین ورزشی
	فشارهای رقابتی	جهانی سازی ورزش رقابت با سازمان های بین المللی نیاز به مزیت رقابتی پایدار
	چالش های داخلی	ناهماهنگی بین ادارات استانی کمبود نیروی انسانی متخصص محدودیت های قانونی دولتی
عوامل زمینه ای	ساختار سازمانی	ساختار دولتی ادارات ورزش روابط بین فدراسیون ها و وزارتخانه سلسله مراتب تصمیم گیری
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ همکاری و اعتماد ارزش های مشترک در توسعه ورزش پذیرش تغییرات راهبردی
	محیط قانونی و اقتصادی	قوانین توسعه ورزش عمومی تحریم های اقتصادی برنامه های ملی توسعه مانند سند چشم انداز ۱۴۰۴
عوامل مداخله گر	ریسک های عملیاتی	ریسک شکست اتحادها عدم تطابق فرهنگی شرکا مشکلات مدیریتی در اجرا
	موانع خارجی	نوسانات اقتصادی تغییرات سیاسی تأثیر همه گیری ها بر فعالیت های ورزشی
	عوامل انسانی	مقاومت کارکنان به تغییرات کمبود مهارت های راهبردی مسائل تعهد و اعتماد
پیامدها	بهبود عملکرد	افزایش کارایی منابع توسعه پایدار ورزش بهبود رضایت ذی نفعان (ورزشکاران و جامعه)
	هم افزایی اقتصادی	کاهش هزینه ها افزایش درآمد از طریق حمایت های مالی جذب سرمایه گذاری خارجی
	چالش های احتمالی	شکست اتحادها و هدررفت منابع افزایش پیچیدگی مدیریتی وابستگی بیش از حد به شرکا

راهبردها	برنامه‌ریزی راهبردی	تدوین نقشه راه مشترک تحلیل نیازهای شرکا اولویت‌بندی اهداف ملی ورزش
	مدیریت روابط	ایجاد تعهد متقابل ارتباطات منظم حل تعارضات فرهنگی و سازمانی
	ارزیابی و نظارت	نظارت بر عملکرد اتحادها ارزیابی ریسک‌ها تنظیم قراردادهای حقوقی

مدل پارادایمی ارائه شده از طریق فرآیند نظریه زمینه‌ای، ماهیت چندبعدی و تعاملی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی را در چارچوب ادارات ورزش و جوانان ایران نشان می‌دهد. در هسته این مدل، پدیده اصلی نهفته است: «پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی ادارات ورزش و جوانان کشور». این پدیده از تعامل پویا بین پنج بُعد کلیدی - شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها - پدیدار می‌شود که هر یک نقشی متمایز اما به‌هم‌پیوسته در شکل‌دهی به چگونگی درک، اقتباس و اجرای هم‌پیمانی راهبردی در محیطی با منابع محدود ایفا می‌کنند.

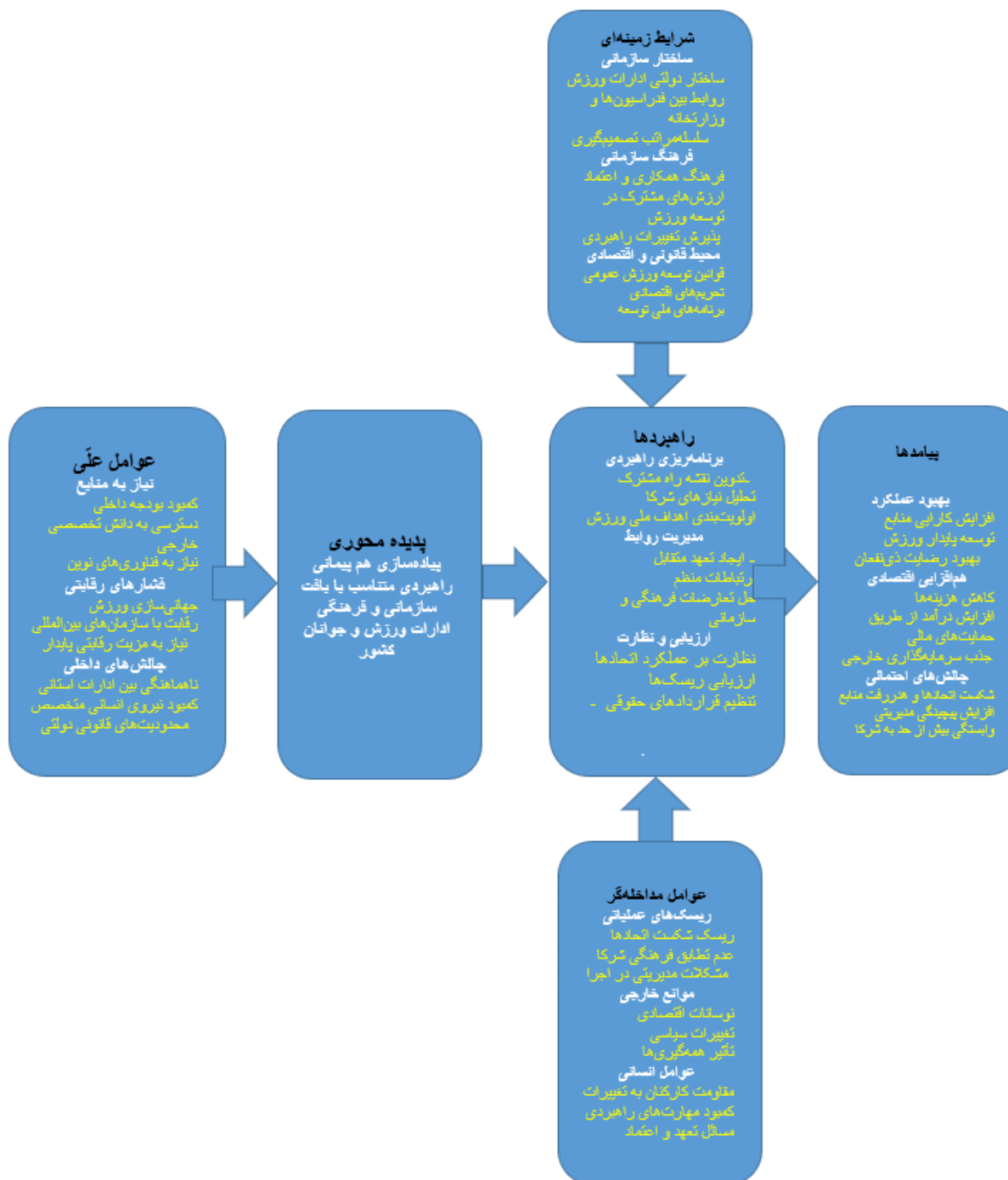
شرایط علی، محرک‌های بنیادی هستند که سازمان را به اتخاذ رویکردهای هم‌پیمانی غیرمتعارف ترغیب می‌کنند. این محرک‌ها شامل نیاز به منابع، فشارهای رقابتی، چالش‌های داخلی هستند. کارشناسان تأکید کردند که در یک محیط رسانه‌ای اشباع‌شده با منابع مالی محدود، خلاقیت و تمایز نمادین به جای انتخاب‌های اختیاری، به ضرورت‌های استراتژیک تبدیل می‌شوند. بنابراین، شرایط علی به عنوان انگیزه اولیه‌ای عمل می‌کنند که سازمان را به سمت شیوه‌های هم‌پیمانی کم‌هزینه و با تأثیر بالا سوق می‌دهد. شرایط زمینه‌ای، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، محیط قانونی و اقتصادی وسیع‌تری را تعریف می‌کند که در آن استراتژی‌های هم‌پیمانی باید طراحی و اجرا شوند. هنجارهای فرهنگی، محدودیت‌های نظارتی و فشارهای اقتصادی به عنوان نیروهای تعیین‌کننده مرز عمل می‌کنند که تعیین می‌کنند کدام ایده‌ها عملی، پرخطر یا غیرقابل قبول هستند. در این مدل، شرایط زمینه‌ای به عنوان فیلترهای حیاتی عمل می‌کنند: حتی ایده‌های بسیار خلاقانه نیز باید از طریق لنز حساسیت فرهنگی، چارچوب‌های قانونی و انتظارات عمومی تفسیر شوند تا از مناسب بودن و اثربخشی آنها اطمینان حاصل شود.

شرایط مداخله‌گر به قابلیت‌ها و محدودیت‌های داخلی سازمانی اشاره دارد که توانایی سازمان را در تبدیل ایده‌ها به عمل شکل می‌دهد. این موارد شامل ریسک‌های عملیاتی، موانع خارجی و عوامل انسانی است. این شرایط می‌توانند فرآیند اجرا را تسهیل یا مانع کنند. حتی زمانی که شرایط علی و زمینه‌ای همسو باشند، شرایط مداخله‌گر ضعیف - مانند رویه‌های سختگیرانه یا پشتیبانی ناکافی - می‌توانند مانع اجرای کمپین شوند. برعکس، قابلیت‌های داخلی قوی، سازمان را قادر می‌سازد تا بر محدودیت‌های محیطی غلبه کند و تأثیر استراتژی‌های خلاقانه را به حداکثر برساند.

استراتژی‌ها یا راهبردها مجموعه‌ای از اقدامات عملی و هوشمندانه هستند که از تعامل بین شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر پدیدار می‌شوند. این استراتژی‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت روابط و ارزیابی و نظارت می‌شوند. استراتژی‌های مؤثر، انتخاب‌های تاکتیکی تصادفی نیستند؛ بلکه پاسخ‌های تطبیقی هستند که توسط فشارهای محیطی و واقعیت‌های سازمانی شناسایی شده در ابعاد قبلی شکل می‌گیرند. به عنوان مثال، در محیطی با محدودیت‌های رسانه‌ای، اولویت‌بندی تبلیغات دیجیتال و فناوری‌محور به یک استراتژی منطقی برای دور زدن کانال‌های سنتی و تضمین دسترسی مخاطبان تبدیل می‌شود.

پیامدها، نتایج قابل مشاهده اجرای استراتژی‌های هم‌پیمانی راهبردی را در چارچوب سازمانی و مدیریتی گسترده‌تر نشان می‌دهند. در سطح سازمانی، پیامدها بهبود عملکرد، را نشان می‌دهند. این نتایج از طریق مکانیسم‌های تجربی و رفتاری متعددی، از جمله افزایش کارایی منابع، توسعه پایدار ورزش و بهبود رضایت ذینفعان آشکار می‌شوند. در هم‌افزایی اقتصادی، استفاده از هم‌پیمانی راهبردی به اثرات اجتماعی و فرهنگی گسترده‌تری، مانند کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد از طریق حمایت‌های مالی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی کمک می‌کند.

روی هم رفته، این پنج بعد، یک مدل پویا و فرآیندگرا را نشان می‌دهند که توضیح می‌دهد چگونه هم‌پیمانی راهبردی در یک محیط با منابع محدود و از نظر فرهنگی خاص شکل می‌گیرد، تطبیق می‌یابد و اجرا می‌شود. این مدل زنجیره علت و معلولی کامل - از انگیزه‌های اولیه، از طریق تعدیل‌کننده‌های محیطی و سازمانی، تا انتخاب استراتژی‌ها و نتایجی که ایجاد می‌کنند - را در بر می‌گیرد و توضیحی جامع و مبتنی بر چگونگی عملکرد هم‌پیمانی راهبردی در این زمینه ارائه می‌دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی که ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، استراتژیک و مبتنی بر پیامد هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کشور، برگرفته

از تحلیل نظریه زمینه‌ای

پدیده محوری این مطالعه، پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی در ادارات ورزش و جوانان کشور تعریف شد. بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌ای اشتراوس و کوربین، یک مدل پارادایمی برای توضیح این پدیده توسعه داده شد. در مرحله اول، شرایط علی به عنوان عواملی که باعث ایجاد و شکل‌گیری ظهور پدیده محوری می‌شوند، شناسایی شدند. متعاقباً، شرایط زمینه‌ای به عنوان محیط محیطی خاصی که پدیده در آن رخ می‌دهد، بررسی شدند، در حالی که شرایط مداخله‌ای به عنوان عوامل تسهیل‌کننده یا محدودکننده‌ای که بر توسعه و اجرای استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند، شناسایی شدند. در مرحله بعد، استراتژی‌های کنش / تعامل استخراج شدند تا توضیح دهند که چگونه می‌توان هم‌پیمانی راهبردی را مطابق با شرایط سازمانی ادارات ورزش و جوانان کشور اجرا کرد. در نهایت، نتایج حاصل از اجرای این استراتژی‌ها در سه سطح برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت روابط و ارزیابی و نظارت در یک چارچوب تحلیلی یکپارچه شناسایی و تحلیل شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و اجرای هم‌پیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کشور و ارائه الگویی بومی متناسب با شرایط سازمانی، فرهنگی و محیطی ایران انجام شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و بررسی اسناد مرتبط، به استخراج ۴۵ کد باز، ۱۵ مقوله محوری و پنج مقوله انتخابی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پیامدها منجر شد. پدیده محوری مدل نیز «پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی ادارات ورزش و جوانان کشور» شناسایی شد. نتایج نشان داد که هم‌پیمانی راهبردی در این ادارات صرفاً یک قرارداد همکاری یا سازوکار کوتاه‌مدت برای تأمین منابع نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است که از تعامل میان فشارهای محیطی، نیازهای سازمانی، ظرفیت‌های داخلی، کیفیت روابط بین‌سازمانی و شیوه مدیریت همکاری‌ها شکل می‌گیرد. این برداشت با دیدگاه‌هایی همسو است که هم‌پیمانی را نوعی رابطه هدفمند برای دسترسی به منابع مکمل، ایجاد ارزش مشترک، توسعه قابلیت‌های جدید و افزایش پایداری سازمان می‌دانند (Isoraite, 2009; Mariam, 2025).

نخستین بخش یافته‌ها به شرایط علی شکل‌گیری هم‌پیمانی راهبردی مربوط بود. نیاز به منابع، فشارهای رقابتی و چالش‌های داخلی سه مقوله محوری این بخش را تشکیل دادند. کمبود بودجه داخلی، نیاز به دانش تخصصی خارجی و ضرورت دسترسی به فناوری‌های نوین ورزشی نشان دادند که ادارات ورزش و جوانان برای انجام مأموریت‌های گسترده خود با شکاف منابع مواجه‌اند. در چنین شرایطی، همکاری با فدراسیون‌ها، دانشگاه‌ها، بخش خصوصی، شرکت‌های فناوری، شهرداری‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند امکان تجمیع و تکمیل منابع را فراهم کند. این یافته با رویکرد آرایش منابع مطابقت دارد که بر اساس آن، ارزش اتحاد تنها از دسترسی به منابع شریک حاصل نمی‌شود، بلکه به توانایی سازمان در ترکیب، هماهنگی و بهره‌برداری هدفمند از منابع مشترک بستگی دارد (Min, 2022). همچنین، مفهوم اتحادهای یادگیری نشان می‌دهد که سازمان‌ها از طریق روابط راهبردی می‌توانند علاوه بر دستیابی به منابع مالی و فیزیکی، دانش، تجربه و مهارت‌های ضمنی شرکای خود را جذب کنند (Morrison & Mezentseff, 1997). بنابراین، کمبود منابع در ادارات ورزش و جوانان را نباید تنها محدودیت تلقی کرد، بلکه این وضعیت می‌تواند محرکی برای عبور از اداره سنتی و حرکت به سمت مدیریت شبکه‌ای باشد.

فشارهای رقابتی، شامل جهانی‌شدن ورزش، رقابت با سازمان‌های بین‌المللی و ضرورت کسب مزیت رقابتی پایدار، دومین محرک اصلی هم‌پیمانی بود. ورزش معاصر به‌شدت تحت تأثیر فناوری، رسانه، اقتصاد رویدادها، گردشگری، برندینگ و تعاملات بین‌المللی قرار گرفته است. در نتیجه، سازمان‌های ورزشی بدون دسترسی به شبکه‌های تخصصی و بین‌المللی قادر نیستند جایگاه خود را حفظ یا تقویت کنند. مطالعات مدیریت فناوری نشان داده‌اند که سازمان‌ها با ایجاد همکاری‌های راهبردی می‌توانند ریسک توسعه فناوری را کاهش دهند، زمان دستیابی به دانش جدید را کوتاه کنند و ظرفیت نوآوری خود را افزایش دهند (Kurokawa et al., 2005). اتحاد میان بانک‌ها و شرکت‌های فناوری مالی نیز نشان داده است که سازمان‌های سنتی از طریق همکاری با بازیگران فناوری می‌توانند به نوآوری دیجیتال دست یابند و در مقابل، شرکت‌های فناوری از اعتبار و زیرساخت سازمان‌های بزرگ بهره ببرند (Klus et al., 2019). این منطق در ادارات ورزش و جوانان نیز صادق است؛ همکاری با شرکت‌های فعال در تحلیل داده، پخش دیجیتال، مدیریت رویداد، فروش بلیت، آموزش مجازی و سامانه‌های هوشمند می‌تواند ظرفیت رقابتی ورزش کشور را افزایش دهد.

چالش‌های داخلی، شامل ناهماهنگی میان ادارات استانی، کمبود نیروی انسانی متخصص و محدودیت‌های قانونی و دولتی، سومین گروه از شرایط علی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که ضرورت هم‌پیمانی فقط از تحولات خارجی ناشی نمی‌شود، بلکه ضعف هماهنگی درونی و پراکندگی ظرفیت‌ها نیز سازمان را به سمت ایجاد روابط رسمی و هدفمند سوق می‌دهد. سازمان‌های پروژه‌محور و دارای منابع محدود، برای اجرای برنامه‌های خود به شبکه‌ای از شرکا وابسته‌اند و موفقیت آن‌ها به مکمل بودن منابع، همسویی اهداف، اعتماد و حمایت مدیریت بستگی دارد (Nili, 2021). بسیاری از فعالیت‌های ادارات ورزش و جوانان، از ساخت و تجهیز اماکن گرفته تا اجرای مسابقات، طرح‌های جوانان و برنامه‌های ورزش همگانی، ماهیت پروژه‌ای دارند. بنابراین، هم‌پیمانی راهبردی می‌تواند به هماهنگی ظرفیت‌های پراکنده، کاهش دوباره کاری و استفاده بهتر از تخصص‌های موجود کمک کند. نتیجه حاضر با یافته‌های مربوط به سازمان‌های مشتری‌محور نیز همسو است که نشان می‌دهد اجرای اتحاد زمانی موفق خواهد بود که شرایط علی، ساختارهای سازمانی، عوامل مداخله‌گر و راهبردهای اجرایی به‌صورت یکپارچه مدیریت شوند (Pourshahabi et al., 2022).

دسته دوم یافته‌ها به شرایط زمینه‌ای اختصاص داشت. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و محیط قانونی و اقتصادی، بستریایی بودند که چگونگی شکل‌گیری و اجرای اتحادها را تعیین می‌کردند. ساختار دولتی ادارات ورزش و جوانان، روابط میان فدراسیون‌ها و وزارتخانه و سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری نشان دادند که هم‌پیمانی در این سازمان‌ها در فضایی متفاوت از بنگاه‌های خصوصی شکل می‌گیرد. تصمیم‌گیری متمرکز، محدودیت اختیارات استانی و الزامات اداری ممکن است سرعت انعقاد و اجرای همکاری‌ها را کاهش دهند. با این حال، اگر ساختار اتحاد به‌درستی طراحی و مسئولیت‌ها به‌طور شفاف تفکیک شود، می‌توان از تخصص هر شریک بدون از دست دادن کنترل کلی بهره گرفت. یافته‌های مربوط به مازولار بودن اتحادها نشان می‌دهد که تقسیم روشن فعالیت‌ها و جای‌گیری راهبردی همکاری در ساختار سازمانی می‌تواند نوآوری و عملکرد را بهبود بخشد (Bouncken et al., 2015). از این رو، تعیین دقیق نقش وزارتخانه، ادارات استانی، فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و شرکای خصوصی برای جلوگیری از تداخل وظایف ضروری است.

فرهنگ همکاری و اعتماد، ارزش‌های مشترک در توسعه ورزش و پذیرش تغییرات راهبردی از دیگر شرایط زمینه‌ای مهم بودند. این یافته نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود منابع و قراردادهای رسمی، نبود اعتماد و سازگاری فرهنگی می‌تواند همکاری را تضعیف کند. پژوهش‌های پیشین نیز اعتماد، تعهد مدیریت ارشد، ارتباطات مستمر، انعطاف‌پذیری و همسویی اهداف را از عوامل اساسی موفقیت اتحادها دانسته‌اند (Franco, 2011). انتخاب شریک نیز باید بر اساس اعتبار، توان تخصصی، سابقه همکاری، تعهد، سازگاری فرهنگی و دسترسی به منابع انجام شود (Shalbafian, 2020). در ادارات ورزش و جوانان که مأموریت‌های اجتماعی و عمومی دارند، شریک مناسب فقط سازمانی نیست که منابع مالی بیشتری فراهم کند، بلکه باید نسبت به توسعه ورزش، عدالت در دسترسی، سلامت جامعه و منافع جوانان تعهد داشته باشد. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که ارزش آفرینی شبکه‌ای زمانی پایدار می‌شود که روابط بر اعتماد، یادگیری متقابل و توازن میان استقلال و همکاری استوار باشند (Mariam, 2025).

محیط قانونی و اقتصادی نیز به‌عنوان زمینه‌ای تعیین‌کننده شناسایی شد. قوانین توسعه ورزش عمومی و برنامه‌های ملی می‌توانند همکاری را جهت‌دهی کنند، اما تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری ممکن است ظرفیت اجرای اتحاد را کاهش دهند. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که هم‌پیمانی‌ها هم تحت تأثیر محیط نهادی قرار دارند و هم می‌توانند به سازمان‌ها در سازگاری با محدودیت‌های آن کمک کنند. در شرایط بحران، شبکه‌های همکاری امکان تقسیم ریسک، حفظ تداوم خدمات و دسترسی سریع‌تر به منابع را فراهم می‌کنند. تجربه دانشگاه‌ها در دوره همه‌گیری کرونا نشان داد که اتحادهای راهبردی می‌توانند برای حفظ خدمات، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و پاسخ‌گویی به اختلال‌های محیطی مؤثر باشند (Green & McCann, 2020). همچنین، پذیرش فناوری زمانی به پایداری منجر می‌شود که با کیفیت خدمات و اتحادهای مناسب همراه باشد (Utama et al., 2024). بنابراین، ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با استفاده از همکاری‌های فناورانه و بین‌بخشی، بخشی از آثار محدودیت‌های مالی و محیطی را تعدیل کنند.

دسته سوم یافته‌ها، عوامل مداخله‌گر شامل ریسک‌های عملیاتی، موانع خارجی و عوامل انسانی بود. ریسک شکست اتحادها، عدم تطابق فرهنگی شرکا و مشکلات مدیریتی در اجرا نشان دادند که اتحادهای راهبردی به‌طور ذاتی با عدم اطمینان همراه‌اند. در صورتی که اهداف، تعهدات، منابع و شیوه توزیع منافع از ابتدا مشخص نباشد، احتمال تعارض و شکست افزایش می‌یابد. مطالعه جذب ارزش در اتحادهای فناورانه نشان داده است که قدرت چانه‌زنی، ظرفیت جذب دانش، نوع قرارداد و کنترل منابع کلیدی بر سهم هر شریک از ارزش ایجادشده اثر دارند (Jafarnejad et al., 2018). در نتیجه، ادارات ورزش و جوانان باید علاوه بر خلق ارزش مشترک، نحوه توزیع منافع مالی، رسانه‌ای، اجتماعی و

اعتباری را نیز روشن کنند. کاربرد نظریه بازی در انتخاب شرکای راهبردی نیز نشان می‌دهد که تحلیل منافع، راهبردها و واکنش‌های احتمالی طرفین می‌تواند به انتخاب شریک و طراحی رابطه‌ای متوازن کمک کند (Hajesmaeilian & Nezamivand Chegini, 2020).

نوسانات اقتصادی، تغییرات سیاسی و اثر بحران‌ها بر فعالیت‌های ورزشی در زمره موانع خارجی قرار گرفتند. این عوامل ممکن است تعهد شرکا، قابلیت تأمین مالی و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را کاهش دهند. در چنین شرایطی، انعطاف‌پذیری قراردادهای تنوع‌بخشی به شرکا و پیش‌بینی سناریوهای جایگزین اهمیت می‌یابد. عوامل انسانی مانند مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کمبود مهارت‌های راهبردی و ضعف اعتماد نیز اجرای اتحاد را محدود می‌کنند. رهبری تحول دیجیتال زمانی می‌تواند همکاری‌های راهبردی را تقویت کند که با ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی سازمان سازگار باشد و کارکنان را در فرایند تغییر مشارکت دهد (Sohrabi et al., 2023). بنابراین، اجرای هم‌پیمانی صرفاً تصمیم مدیران ارشد نیست و به آمادگی کارکنان، مهارت مذاکره، مدیریت تعارض، سواد قراردادی و توانایی کار در شبکه‌های بین‌سازمانی وابسته است.

چهارمین دسته یافته‌ها به راهبردهای اجرای هم‌پیمانی اختصاص داشت. برنامه‌ریزی راهبردی شامل تدوین نقشه راه مشترک، تحلیل نیازهای شرکا و اولویت‌بندی اهداف ملی ورزش بود. این نتیجه نشان می‌دهد که اتحاد موفق باید از یک منطق روشن و اهداف قابل سنجش برخوردار باشد. اهداف هر اتحاد ممکن است شامل تأمین مالی، انتقال فناوری، توسعه گردشگری، افزایش مشارکت عمومی یا ارائه خدمات به جوانان باشد و شاخص‌های ارزیابی باید متناسب با همین اهداف انتخاب شوند. پژوهش‌های مربوط به ارزیابی عملکرد اتحادها تأکید کرده‌اند که معیارهای سنجش باید با راهبرد و مأموریت همکاری تطابق داشته باشند و نمی‌توان همه اتحادها را تنها با شاخص‌های مالی ارزیابی کرد (Cravens et al., 1998). این موضوع برای ادارات ورزش و جوانان اهمیت بیشتری دارد، زیرا پیامدهایی مانند عدالت دسترسی، رضایت ذی‌نفعان و توسعه ورزش همگانی نیز باید در ارزیابی مورد توجه قرار گیرند.

مدیریت روابط، شامل ایجاد تعهد متقابل، ارتباطات منظم و حل تعارضات فرهنگی و سازمانی، دومین راهبرد اصلی بود. این یافته با مطالعاتی همسو است که ارتباط، اعتماد و سازگاری اهداف را عوامل تعیین‌کننده موفقیت اتحاد دانسته‌اند (Franco, 2011). تجربه اتحادهای صنعت خودروسازی نیز نشان می‌دهد که همکاری برای توسعه فناوری، کاهش هزینه و ورود به بازار تنها در صورت وجود هماهنگی مدیریتی و منافع متقابل پایدار می‌ماند (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). همچنین، اتحاد میان سازمان‌های ورزشی و فعالان گردشگری نشان داده است که ترکیب تخصص‌های مکمل می‌تواند ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان ایجاد کند (Kennelly & Toohey, 2014). بر این اساس، ادارات ورزش و جوانان می‌توانند برای توسعه گردشگری ورزشی، میزبانی رویدادها و بهره‌برداری از ظرفیت‌های استانی، روابط منظم و بلندمدتی با سازمان‌های گردشگری، شهرداری‌ها و شرکت‌های خدماتی ایجاد کنند.

ارزیابی و نظارت، شامل پایش عملکرد اتحادها، ارزیابی ریسک‌ها و تنظیم قراردادهای حقوقی، سومین راهبرد شناسایی شده بود. این راهبرد می‌تواند از انحراف اهداف، رفتار فرصت‌طلبانه و اتلاف منابع جلوگیری کند. ارزیابی مستمر باید هم فرایند همکاری و هم نتایج آن را در بر گیرد. در اتحادهایی که مأموریت اجتماعی دارند، تأثیر رابطه بر مشروعیت، دسترسی به منابع، کیفیت خدمات و تحقق مأموریت نیز باید سنجیده شود. پژوهش انجام‌شده درباره شرکت‌های نوپای اجتماعی نشان داده است که اتحادهای راهبردی با فراهم کردن منابع و مشروعیت می‌توانند عملکرد را بهبود دهند، اما این اثر به نوع رابطه و شیوه مدیریت آن وابسته است (Cacciolatti et al., 2020). همچنین، بررسی مراکز بهداشتی و درمانی نشان داده است که همکاری راهبردی می‌تواند به بهبود عملکرد و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع منجر شود (Safarzadeh et al., 2012). بنابراین، ادارات ورزش باید برای هر اتحاد، شاخص‌های عملکرد، مسئول گزارش‌دهی، دوره‌های ارزیابی و شرایط اصلاح یا خاتمه همکاری را مشخص کنند.

دسته پنجم یافته‌ها به پیامدهای هم‌پیمانی راهبردی مربوط بود. بهبود عملکرد، افزایش کارایی منابع، توسعه پایدار ورزش و ارتقای رضایت ذی‌نفعان مهم‌ترین پیامدهای سازمانی بودند. این نتایج نشان می‌دهد که اتحادها می‌توانند با کاهش موازی‌کاری، به‌اشتراک‌گذاری زیرساخت‌ها و استفاده از دانش مکمل، بهره‌وری را افزایش دهند. نوآوری در مدل فعالیت نیز می‌تواند از طریق اتحاد رخ دهد، زیرا شرکا در سطوح سازمانی و شبکه‌ای شیوه‌های جدیدی برای خلق و ارائه ارزش ایجاد می‌کنند (Patrick et al., 2021). پیامدهای اقتصادی شامل کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد از حمایت‌های مالی و جذب سرمایه‌گذاری بود. یافته‌های صنعت خودروسازی نیز نشان داده‌اند که اتحادهای راهبردی

می‌توانند با هماهنگ کردن منابع و اهداف، عملکرد و پایداری را تقویت کنند (Abbas & Tong, 2023). در ورزش، این پیامدها می‌توانند از طریق قراردادهای حمایتی، بهره‌برداری مشترک از اماکن، خدمات دیجیتال و گردشگری ورزشی تحقق یابند.

در کنار پیامدهای مثبت، شکست اتحادها، هدررفت منابع، وابستگی بیش از حد به شرکا و افزایش پیچیدگی مدیریتی نیز شناسایی شد. این نتیجه نشان می‌دهد که همپیمانی راهبردی همواره به موفقیت منجر نمی‌شود و در صورت ضعف مدیریت، ممکن است هزینه‌های هماهنگی و کنترل را افزایش دهد. وابستگی بیش از حد می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری اداره را کاهش داده و دسترسی به منابع حیاتی را به اراده شریک وابسته کند. از این رو، تنوع بخشی به شرکا، حفاظت از دانش کلیدی، تقویت ظرفیت داخلی و تعیین حدود اختیارات ضروری است. در مجموع، مدل حاصل از پژوهش نشان داد که پیامدهای همپیمانی تابع نحوه تعامل شرایط علی و زمینه‌ای با عوامل مداخله‌گر و کیفیت راهبردهای اجرایی است. این یافته، همپیمانی را از یک تصمیم مقطعی به فرایندی پویا و نیازمند یادگیری، بازنگری و مدیریت مستمر تبدیل می‌کند.

برآیند یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای موفق همپیمانی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان نیازمند نگاه اکوسیستمی است. در این نگاه، وزارت ورزش و جوانان، ادارات استانی، فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، باشگاه‌ها، دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها، شرکت‌های فناوری، حامیان مالی و سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان اجزای یک شبکه ارزش در نظر گرفته می‌شوند. همپیمانی زمانی می‌تواند به توسعه پایدار ورزش منجر شود که منابع مکمل شرکا به درستی آرایش یابند، اهداف مشترک تدوین شوند، سازوکارهای اعتماد و پاسخ‌گویی برقرار باشند و عملکرد همکاری به‌طور مستمر ارزیابی شود. به این ترتیب، مدل ارائه شده می‌تواند مبنایی برای عبور از مدیریت بخشی و جزیره‌ای به سمت حکمرانی مشارکتی و شبکه‌ای در حوزه ورزش و جوانان باشد.

محدودیت اصلی پژوهش حاضر به ماهیت کیفی آن مربوط است؛ از این رو، یافته‌ها بازتاب تجربه و برداشت گروهی از خبرگان مدیریت ورزشی‌اند و تعمیم آماری آن‌ها به همه ادارات ورزش و جوانان امکان‌پذیر نیست. تمرکز پژوهش بر خبرگان داخلی ممکن است باعث شده باشد برخی ابعاد مربوط به اتحادهای بین‌المللی، سرمایه‌گذاری فرامرزی و روابط با فدراسیون‌های جهانی به‌طور کامل آشکار نشوند. همچنین، تفاوت‌های اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی استان‌ها ممکن است بر تجربه همپیمانی اثر بگذارد، درحالی‌که در پژوهش حاضر تحلیل جداگانه‌ای بر اساس مناطق یا استان‌ها انجام نشد. اتکای بخشی از داده‌ها به گزارش‌های خوداظهاری مشارکت‌کنندگان نیز می‌تواند با سوگیری ادراکی یا تمایل به ارائه تصویری مطلوب از سازمان همراه باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل به‌دست آمده با استفاده از رویکرد آمیخته و طراحی ابزار کمی اعتبارسنجی شود و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در نمونه‌ای گسترده از مدیران و کارشناسان ادارات استانی بررسی گردد. مقایسه مدل در استان‌های برخوردار و کمتر برخوردار، مناطق دارای تفاوت‌های فرهنگی و ادارات با سطوح متفاوت عملکرد می‌تواند به شناسایی نقش بافت منطقه‌ای کمک کند. مطالعه اتحادهای بین‌المللی در ورزش، نقش تحول دیجیتال، تفاوت‌های جنسیتی، جایگاه سازمان‌های مردم‌نهاد و اثر ساختارهای قراردادی بر پایداری همکاری‌ها نیز می‌تواند ابعاد مدل را توسعه دهد. انجام مطالعات طولی برای بررسی فرایند شکل‌گیری، تحول و خاتمه اتحادها و مقایسه اتحادهای موفق و ناموفق نیز پیشنهاد می‌شود.

از نظر کاربردی، مدیران ادارات ورزش و جوانان باید پیش از ورود به هر اتحاد، نیازهای سازمان، اهداف همکاری و معیارهای انتخاب شریک را به‌طور دقیق مشخص کنند و نقشه راهی مشترک با وظایف، منابع، زمان‌بندی و شاخص‌های ارزیابی روشن تدوین نمایند. ایجاد واحد یا کارگروه تخصصی مدیریت همپیمانی، آموزش مدیران و کارکنان در زمینه مذاکره، مدیریت تعارض، تنظیم قرارداد و ارزیابی ریسک و ایجاد سامانه یکپارچه پایش همکاری‌ها می‌تواند کیفیت اجرای اتحادها را افزایش دهد. همچنین، لازم است سازوکارهایی برای حفظ اعتماد، برقراری ارتباط منظم، توزیع منصفانه منافع و جلوگیری از وابستگی بیش از حد به یک شریک ایجاد شود. سیاست‌گذاران نیز می‌توانند با کاهش موانع اداری، اعطای اختیارات متناسب به ادارات استانی، تدوین الگوهای قراردادی و ایجاد مشوق‌های مالی و قانونی، زمینه مشارکت مؤثر بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد را در توسعه ورزش و امور جوانان فراهم سازند.

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.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Contemporary sports organizations operate in an increasingly complex environment characterized by globalization, technological change, financial constraints, intensified competition, shifting stakeholder expectations, and growing demands for sustainable development. Under such conditions, reliance solely on internal resources and traditional bureaucratic structures is no longer sufficient for maintaining organizational effectiveness or responding to emerging challenges. Strategic alliances have therefore become an important mechanism through which organizations can gain access to complementary resources, specialized knowledge, technologies, markets, and networks while preserving their legal and administrative independence. Such alliances are not limited to contractual exchanges; rather, they involve coordinated and purposeful relationships through which partners share selected resources, capabilities, responsibilities, and risks in pursuit of mutually beneficial objectives (Isoraite, 2009). Strategic alliances can also function as learning arrangements in which organizations acquire, exchange, and internalize knowledge that would otherwise be difficult or costly to develop independently (Morrison & Mezentseff, 1997).

The importance of strategic alliances is particularly evident in sectors where innovation, public service, and resource scarcity intersect. Research has shown that alliances may support access to knowledge, technological capabilities, and new markets and can improve organizational adaptability in rapidly changing environments (Kurokawa et al., 2005). Strategic partnerships between traditional organizations and technology-oriented firms, such as alliances between banks and financial technology companies, demonstrate how collaboration can enable digital innovation, accelerate service development, and combine the legitimacy and infrastructure of established institutions with the agility and technical expertise of emerging firms (Klus et al.,



2019). Similarly, digital adoption may contribute to organizational sustainability more effectively when it is accompanied by high-quality services and well-structured alliances that connect technological capabilities to complementary external resources (Utama et al., 2024). In the Iranian context, digital transformation leadership may also facilitate alliance formation when technological change is aligned with organizational values, cultural expectations, trust, and ethical principles (Sohrabi et al., 2023).

From a resource-based perspective, strategic alliances are formed because organizations possess heterogeneous resources and rarely control all the assets required for sustainable performance. However, access to a partner's resources does not automatically create value. Alliance performance depends on the organization's ability to identify, coordinate, combine, and deploy complementary resources in accordance with shared objectives. Resource orchestration in strategic alliances therefore emphasizes the managerial processes through which available resources are structured and transformed into interorganizational capabilities (Min, 2022). Strategic embeddedness and the modular organization of alliance activities may further enhance innovation and performance when tasks, responsibilities, and knowledge interfaces are clearly defined (Bouncken et al., 2015). These principles are highly relevant to sports and youth departments, which must collaborate with federations, municipalities, universities, private companies, sponsors, nongovernmental organizations, media institutions, and international agencies to implement programs that exceed the capacity of any single organization.

Strategic alliances may also stimulate innovation in organizational and service-delivery models. Collaboration can influence value creation at organizational, interorganizational, and network levels by enabling partners to redesign resources, activities, stakeholder relationships, and financing mechanisms (Patrick et al., 2021). Studies of social-mission startups have similarly indicated that alliances can strengthen performance by providing access to resources, legitimacy, networks, and markets, although their effects depend on partner characteristics and the manner in which the relationship is governed (Cacciolatti et al., 2020). Collaboration and business networking can create value through reciprocal learning, complementary capabilities, and expanded opportunity structures, but their sustainability requires trust, balanced dependence, and effective relationship management (Mariam, 2025). In public sports organizations, these mechanisms may support innovative forms of public participation, shared use of facilities, digital service provision, event management, sponsorship, sports tourism, and youth development.

The sports sector is inherently networked because sports organizations depend on multiple actors for financing, athlete development, tourism, media coverage, infrastructure, event delivery, and community engagement. Strategic alliances between national sports organizations and sports tour operators, for example, can combine technical sports expertise with tourism marketing and logistical capabilities, thereby producing integrated experiences and wider economic benefits (Kennelly & Toohey, 2014). Partner selection is therefore a critical stage in alliance development. Studies in medical tourism have identified reputation, financial strength, market access, specialized competence, prior experience, trust, and cultural compatibility as important partner-selection criteria (Shalbafian, 2020). Analytical approaches such as game theory may also improve partner selection by clarifying the interests, strategic alternatives, and possible reactions of potential allies, particularly when partners simultaneously share common interests and compete over resources or benefits (Hajesmaeilian & Nezamivand Chegini, 2020).

Another central issue concerns value creation and value capture. Although alliances may create joint benefits, the distribution of those benefits may be unequal because of differences in bargaining power, control over critical resources, absorptive capacity, contractual arrangements, or network position (Jafarnejad et al., 2018). Consequently, successful alliances

require transparency regarding the allocation of financial, reputational, technological, and social benefits. Previous research has identified trust, commitment, communication, goal compatibility, flexibility, managerial support, and conflict-resolution mechanisms as major determinants of alliance success (Franco, 2011). Evidence from the automotive industry also suggests that alliances can facilitate technology acquisition, product development, market access, and cost reduction, but only when managerial coordination and mutual benefits are adequately established (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). In addition, alliance performance should be evaluated through indicators that correspond to the alliance's original strategy rather than through uniform financial measures alone (Cravens et al., 1998).

Strategic alliances have also been associated with organizational performance and sustainability in different sectors. In healthcare organizations, alliances have been linked to more effective resource utilization and improved organizational outcomes (Safarzadeh et al., 2012). In manufacturing, competitive strategic alliances may reinforce green supply-chain practices and sustainability by coordinating environmental objectives and complementary capabilities among firms (Abbas & Tong, 2023). Crisis conditions further increase the importance of interorganizational collaboration. During the coronavirus pandemic, universities and colleges relied on strategic partnerships to preserve service continuity, share infrastructure, and respond to rapidly changing educational requirements (Green & McCann, 2020). In project-oriented small and medium-sized organizations, resource complementarity, trust, goal alignment, managerial support, and prior collaborative experience have also been identified as influential factors in alliance formation and continuity (Nili, 2021). Similarly, research on customer-oriented organizations has shown that alliance implementation should be understood as a systemic process involving causal conditions, organizational contexts, intervening factors, strategies, and consequences (Pourshahabi et al., 2022).

Despite the growing literature on alliance outcomes, partner selection, technological innovation, resource sharing, and performance evaluation, limited attention has been paid to the integrated process through which strategic alliances are formed and implemented in Iranian sports and youth departments. These public organizations operate within centralized administrative structures and face financial limitations, sanctions, technological gaps, uneven provincial capacities, regulatory constraints, and coordination problems among ministries, federations, provincial departments, and other stakeholders. Imported models developed for commercial firms may therefore fail to capture the institutional, cultural, economic, and managerial features of this context. Accordingly, the present study aimed to identify the factors influencing the formation and implementation of strategic alliances in Iranian sports and youth departments and to develop an indigenous grounded theory model adapted to their organizational and cultural context.

Materials and Methods

This qualitative study was conducted using the systematic grounded theory approach. Participants were selected through purposive and theoretical sampling and included 15 university academics in sports management, senior managers of sports and youth departments, and experts with substantial experience in sports organization management. Eligibility criteria included at least 10 years of professional experience in sports management and either a senior leadership position in a sports organization or a relevant postgraduate degree. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analysis of organizational and policy documents related to the Ministry of Sports and Youth. Interviews were conducted face-to-face or through videoconferencing, lasted approximately 45–75 minutes, were audio-recorded with permission, and were transcribed verbatim.



Data collection and analysis were conducted concurrently. Initial interviews guided the selection of subsequent participants and the development of more focused questions in accordance with theoretical sampling. Theoretical saturation was reached after the thirteenth interview, when no substantively new concepts or categories emerged. Two additional interviews were conducted to confirm, refine, and enrich the existing categories. Data were analyzed manually through open, axial, and selective coding and by using constant comparison across interviews, documents, codes, and categories. Trustworthiness was strengthened through data-source triangulation, member checking, peer review, maintenance of an audit trail, examination of discrepant perspectives, and intercoder consensus. Two researchers independently coded selected transcripts and discussed differences until approximately 90% agreement was achieved. The emerging conceptual model was also reviewed by an academic specialist in grounded theory.

Findings

Analysis of the interview and documentary data generated 45 open codes, 15 axial categories, and five selective categories comprising causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. The core phenomenon was identified as the implementation of strategic alliances adapted to the organizational and cultural context of Iranian sports and youth departments.

The causal conditions consisted of three axial categories: resource needs, competitive pressures, and internal challenges. Resource needs included inadequate domestic funding, limited access to specialized international knowledge, and the need for modern sports technologies. Competitive pressures included the globalization of sports, competition with international sports organizations, and the need to develop sustainable competitive advantages. Internal challenges comprised weak coordination among provincial departments, shortages of specialized personnel, and restrictive governmental regulations.

The contextual conditions included organizational structure, organizational culture, and the legal and economic environment. Organizational structure was reflected in the governmental character of sports departments, relationships between federations and the ministry, and hierarchical decision-making. Organizational culture included cooperation, trust, shared values regarding sports development, and acceptance of strategic change. The legal and economic environment included national sports-development regulations, economic sanctions, and national development plans.

The intervening factors were classified as operational risks, external barriers, and human factors. Operational risks included alliance failure, cultural incompatibility between partners, and implementation-related management problems. External barriers included economic fluctuations, political changes, and crises affecting sports activities. Human factors included employee resistance to change, inadequate strategic-management skills, and problems related to commitment and trust.

The principal strategies were strategic planning, relationship management, and evaluation and monitoring. Strategic planning involved developing a shared roadmap, analyzing partner needs, and prioritizing national sports objectives. Relationship management involved mutual commitment, regular communication, and resolution of cultural and organizational conflicts. Evaluation and monitoring included alliance-performance assessment, risk evaluation, and preparation of appropriate legal contracts.

The consequences included both positive and potentially negative outcomes. Positive organizational outcomes comprised improved resource efficiency, sustainable sports development, and greater stakeholder satisfaction. Economic synergies included cost reduction, increased sponsorship income, and attraction of foreign investment. Potential negative outcomes included alliance failure, resource loss, excessive dependence on partners, and increased managerial complexity.

Discussion and Conclusion



The findings indicate that strategic alliances in sports and youth departments are not isolated contractual arrangements but context-dependent processes shaped by the interaction of organizational needs, institutional conditions, external pressures, human capabilities, and managerial actions. Financial shortages, technological requirements, international competition, and internal coordination problems create the initial motivation for collaboration. However, these drivers do not independently determine alliance success. Their effects are filtered through governmental structures, organizational culture, legal frameworks, economic instability, and the capacity of managers and employees to support interorganizational cooperation.

The model demonstrates that alliance implementation requires more than identifying potential partners. Sports and youth departments must clarify shared objectives, determine the complementary resources of each partner, define responsibilities, establish regular communication, manage cultural and organizational differences, and evaluate performance continuously. Formal contracts are necessary but insufficient unless they are supported by trust, reciprocal commitment, transparency, and the capacity to resolve conflict. Likewise, alliances intended to introduce digital technologies or specialized expertise must include mechanisms for knowledge transfer so that public sports organizations do not become excessively dependent on external actors.

The consequences identified in the study show that strategic alliances can improve resource utilization, strengthen sustainable sports development, increase stakeholder satisfaction, reduce costs, expand sponsorship revenues, and support foreign investment. Nevertheless, these benefits are conditional rather than automatic. Poorly designed alliances may lead to resource waste, managerial complexity, partner dependence, and eventual failure. Therefore, the proposed model emphasizes the need to balance cooperation with organizational autonomy and to align alliance objectives with the public mission of sports and youth departments.

Overall, the study provides an indigenous and process-oriented framework for understanding strategic alliances in Iranian sports administration. The model can facilitate coordination among the Ministry of Sports and Youth, provincial departments, federations, municipalities, universities, private firms, sponsors, and civil-society organizations. By moving from fragmented and short-term collaboration toward strategically planned and continuously evaluated partnerships, sports and youth departments may improve their resilience, expand public participation, modernize service delivery, and contribute more effectively to the sustainable development of sport in Iran.

References

- Abbas, H., & Tong, S. (2023). Green supply chain management practices of firms with competitive strategic alliances: A study of the automobile industry. *Sustainability*, 15(3), 2156. <https://doi.org/10.3390/su15032156>
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Gudergan, S. P. (2015). Strategic embeddedness of modularity in alliances: Innovation and performance implications. *Journal of Business Research*, 68(7), 1388-1394.
- Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J., & Chang, J. Y. (2020). Strategic Alliances and Firm Performance in Startups With a Social Mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047>
- Cravens, K., Piercy, N., & Cravens, D. (1998). Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. *European Management Journal*, 18(5), 529-541. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00042-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00042-6)
- Franco, M. (2011). Determining Factors in the Success of Strategic Alliances: An Empirical Study Performed in Portuguese Firms. *European J of International Management*, 5(6), 608. <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042734>
- Green, D. D., & McCann, J. (2020). The Coronavirus Effect: Building Strategic Alliances in Today's Universities and Colleges. *Management and Economics Research Journal*, 6(3), 1-6. <https://doi.org/10.18639/merj.2020.1124819>
- Hajesmaeilian, F., & Nezamivand Chegini, H. (2020). Game Theory in Selecting Strategic allies based on Innovation Strategy in ICT. *Modiriat-e-farda*, 64(19), 73-92. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/26727>
- Isoraite, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company's Activity, Intellectual Economies. 5(1).



- Jafarnejad, A., Elfat, L., Mokhtarzadeh, N., Elyasi, M., & Ahangari, S. S. (2018). Value Capture in Technological Strategic Alliances and its Determinants (Case Study: Automotive Industry). *Journal of Technology Development Management*, 6(2), 9-48. https://jtdm.irost.ir/article_747.html?lang=en
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17(4), 407-418. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.01.001>
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic Alliances Between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1-23. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1346>
- Kurokawa, S., Pelc, K. I., & Fujisue, K. (2005). Strategic management of technology in Japanese firms: literature review. *International Journal of Technology Management*, 30(3-4), 223-247. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006708>
- Malek Akhlaq, I., & Timouri, S. (2021). The application of strategic alliances in the automotive industry. Proceedings of the Sixth International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics in Iran, <https://civilica.com/doc/1275583/>
- Mariam, S. (2025). Exploring Collaboration and Partnerships: A Qualitative Study on Strategic Alliances and Business Networking for Value Creation. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(2), 386-399. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i2.1170>
- Min, W. K. (2022). Resource Orchestration in Strategic Alliances. <https://doi.org/10.31235/osf.io/gyvtr>
- Morrison, M., & Mezentseff, L. (1997). Learning Alliances - a New Dimension of Strategic Alliances. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749710173715>
- Nili, H. (2021). *Examining the factors influencing strategic alliances in small and medium-sized project-oriented organizations* Tarbiat Modares University, Faculty of Arts].
- Patrick, S., Laudien, S. M., & Svenja, M. (2021). Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R & D Management*, 51(3). <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000698140.19548.71>
- Pourshahabi, V., Khodadadi Didani, H., & Taadolkhah, A. (2022). Designing a Strategic Alliance Implementation Model in Customer-Based Organizations by Exploratory Mixed Method (Case study: Saman Bank). *Strategic Management Researches*, 27(83), 41-66. https://smr.journals.iau.ir/article_690906_2ec2f7d0a4fb6ed590b6cc50e26ec6c7.pdf
- Safarzadeh, H., Tadayon, A., & Hormohammadi, M. (2012). Investigating the impact of strategic alliances on organizational performance (Case study: Health and treatment centers in northern Fars). *Yazd University Faculty of Health Quarterly*, 11(1), 76-86. <https://www.sid.ir/paper/103064/en>
- Shalbfian, A. A. (2020). Thematic Network Related to Partner Selection in Strategic Alliances for Medical Tourism. *Tourism Management Studies (Tourism Studies)*, 15(50), 129-155. <https://www.sid.ir/paper/377416/fa>
- Sohrabi, M., Heydarzadeh Henzaei, K., & Asadi, A. (2023). Analyzing the role of digital transformation leadership in strategic alliances within the framework of Islamic culture in Iranian organizations and companies. *Quarterly Journal of Islamic Marketing Research*, https://imr.yazd.iau.ir/article_709754.html
- Utama, D. R., Hamsal, M., Rahim, R. K., & Furinto, A. (2024). The effect of digital adoption and service quality on business sustainability through strategic alliances at port terminals in Indonesia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(1), 11-21. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2023.12.001>