

Designing an Open Strategizing Model for Iranian Sports Federations: A Grounded Theory Approach

1. Mohammadamin Sadri[✉]: 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 design and explain a context-specific model of open strategizing for Iranian sports federations. This applied qualitative study was conducted within an interpretive paradigm using an inductive approach and Strauss and Corbin's systematic grounded theory methodology. The participants comprised 23 academic and executive experts with substantial knowledge of sport management, sport governance, and strategic planning. They were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed through open, axial, and selective coding using the constant comparative method. The trustworthiness of the findings was assessed according to Guba and Lincoln's criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The stability of the coding process was also verified through test-retest reliability. Data analysis resulted in a paradigmatic model comprising six interrelated dimensions. The declining effectiveness of traditional models, institutional and knowledge-related pressures, and transformations in the social ecosystem emerged as causal conditions. The central phenomenon was open strategizing in sports federations, encompassing targeted strategic transparency, stakeholder inclusion, continuous strategic dialogue, and collective decision-making. Structural capabilities, cultural and communicative readiness, technological and data infrastructure, and legal and governance requirements constituted the contextual conditions. Managerial and cognitive barriers, cultural and behavioral challenges, resource and technical constraints, and external interventions were identified as intervening conditions. The principal strategies included establishing participatory structures, operationalizing transparency, managing strategic dialogue, digitalizing strategizing processes, empowering stakeholders, governing conflicts of interest, implementing open monitoring and reporting, developing strategic communications, and institutionalizing open practices. The expected consequences included improved strategic decision-making, revitalized social capital, enhanced governance quality, balanced and sustainable development, and greater justice and inclusive participation. Open strategizing can transform Iranian sports federations from centralized and closed institutions into participatory, transparent, organic, and accountable organizations. Its implementation may strengthen organizational legitimacy, stakeholder trust, strategic ownership, governance quality, and long-term strategic sustainability through the systematic use of collective knowledge.

Keywords: Open Strategizing, Sport Governance, Sports Federations, Organizational Transparency, Stakeholder Participation, Strategic Management

How to Cite: Sadri, M., Yektayar, M., & Khodamoradpoor, M. (2027). Designing an Open Strategizing Model for Iranian Sports Federations: A Grounded Theory Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(3), 1-21.



طراحی الگوی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

۱. محمدمامین صدری^{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 طراحی و تبیین الگوی بومی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری و رویکرد استقرایی بود که با استفاده از رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی آشنا با مدیریت ورزشی، حکمرانی ورزشی و برنامه‌ریزی راهبردی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از روش مقایسه مستمر انجام شد. اعتمادپذیری یافته‌ها بر اساس معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری گوبا و لینکلن بررسی شد و ثبات کدگذاری نیز از طریق پایایی بازآزمون مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها به شکل‌گیری یک الگوی پارادایمی شامل شش بعد منجر شد. بحران کارآمدی الگوهای سنتی، فشارهای نهادی و دانشی و تحولات زیست‌بوم اجتماعی به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند. پدیده محوری، راهبردپردازی باز در فدراسیون‌ها بود که شفافیت هدفمند راهبردی، شمول ذی‌نفعان، گفت‌وگوی راهبردی مستمر و تصمیم‌سازی جمعی را دربر می‌گرفت. قابلیت‌های ساختاری، آمادگی فرهنگی و ارتباطی، زیرساخت فناوری و داده و الزامات قانونی و حکمرانی، شرایط زمینه‌ای مدل را تشکیل دادند. موانع ذهنی و مدیریتی، چالش‌های فرهنگی و رفتاری، محدودیت‌های منابعی و فنی و مداخلات بیرونی نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گر ظاهر شدند. راهبردهای اصلی شامل ساختارسازی مشارکت، شفاف‌سازی فرایندها، مدیریت گفت‌وگو، هوشمندسازی، توانمندسازی، حکمرانی تعارض، نظارت باز، ارتباطات راهبردی و نهادینه‌سازی بود. پیامدهای مدل شامل تعالی تصمیم‌گیری، احیای سرمایه اجتماعی، ارتقای حکمرانی، توسعه متوازن و تحقق عدالت و مشارکت فراگیر بود. راهبردپردازی باز می‌تواند با جایگزین کردن فرایندهای مشارکتی و شفاف به‌جای ساختارهای متمرکز، مشروعیت، پاسخگویی، اعتماد ذی‌نفعان و پایداری راهبردی فدراسیون‌های ورزشی ایران را ارتقا دهد.

کلیدواژه‌گان: راهبردپردازی باز، حکمرانی ورزشی، فدراسیون‌های ورزشی، شفافیت سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان، مدیریت راهبردی

نحوه استناددهی: صدری، محمدمامین، یکتایار، مظفر، و خدامرادپور، مژگان. (۱۴۰۶). طراحی الگوی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۳)، ۲۱-۱.



مقدمه

ورزش در دهه‌های اخیر از محدوده یک فعالیت صرفاً جسمانی، تفریحی یا رقابتی فراتر رفته و به عرصه‌ای چندبعدی با کارکردهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و توسعه‌ای تبدیل شده است. در این میان، فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان نهادهای تخصصی متولی هدایت و توسعه رشته‌های ورزشی، نقشی محوری در سیاست‌گذاری، تنظیم مقررات، توسعه ورزش قهرمانی و همگانی، آموزش و سازمان‌دهی مربیان و داوران، استعدادیابی، برگزاری مسابقات و نمایندگی ورزش ملی در عرصه‌های بین‌المللی ایفا می‌کنند. گستردگی این وظایف موجب شده است که عملکرد فدراسیون‌ها نه تنها بر نتایج رقابتی، بلکه بر اعتماد عمومی، عدالت در توزیع فرصت‌ها، سرمایه اجتماعی و مسیر توسعه پایدار ورزش اثرگذار باشد. در همین راستا، سیاست‌های جدید ورزشی در کشورهای مختلف بر پیوند میان توسعه ورزش، مشارکت اجتماعی، حکمرانی پاسخگو، ارتقای عملکرد و تقویت سازوکارهای نهادی تأکید دارند و فدراسیون‌ها را از سازمان‌هایی صرفاً اجرایی به نهادهایی راهبردی و چندذینفعی ارتقا داده‌اند (Ministry of Youth & Sports, 2025).

از این رو، کیفیت مدیریت راهبردی در این سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای یافته است؛ زیرا مدیریت راهبردی، جهت‌گیری بلندمدت سازمان، نحوه تخصیص منابع، اولویت‌بندی اهداف، هماهنگی فعالیت‌ها و چگونگی پاسخگویی به تحولات محیطی را تعیین می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که استقرار مدیریت راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند موجب بهبود انسجام سازمانی، ارتقای عملکرد، تقویت قابلیت‌های رقابتی و افزایش اثربخشی تصمیم‌ها شود (Shujaa, 2023). همچنین، در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، مدیریت راهبردی زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود که با مأموریت عمومی سازمان، محدودیت منابع، تنوع ذی‌نفعان و الزامات پاسخگویی اجتماعی هماهنگ باشد (Mrkonjic et al., 2025).

با وجود اهمیت مدیریت راهبردی، فدراسیون‌های ورزشی در محیطی پیچیده، متغیر و متکثر فعالیت می‌کنند که در آن بازیگران متعدد با منافع، انتظارات و منابع قدرت متفاوت حضور دارند. ورزشکاران، مربیان، داوران، باشگاه‌ها، هیئت‌های استانی، مدیران اجرایی، حامیان مالی، رسانه‌ها، هواداران، نهادهای دولتی، کمیته‌های ملی المپیک و فدراسیون‌های بین‌المللی، هر یک می‌توانند بر تصمیم‌های فدراسیون اثر بگذارند یا از پیامدهای آن متأثر شوند. در ادبیات مدیریت ورزشی، ذی‌نفع به هر فرد، گروه یا نهادی اطلاق می‌شود که دارای منفعت مشروع در فعالیت‌های سازمان ورزشی است، از تصمیم‌های آن تأثیر می‌پذیرد یا توانایی اثرگذاری بر عملکرد و مشروعیت آن را دارد (Panico, 2024). بنابراین، تصمیم‌گیری راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی را نمی‌توان صرفاً فرایندی درون‌سازمانی و محدود به مدیران ارشد تلقی کرد؛ بلکه این فرایند ماهیتی شبکه‌ای، تعاملی و اجتماعی دارد. مشارکت مؤثر ذی‌نفعان می‌تواند اطلاعات میدانی و تخصصی متنوعی را وارد فرایند تصمیم‌گیری کند، تعارضات بالقوه را پیش از اجرای راهبردها آشکار سازد و میزان پذیرش و همراهی گروه‌های اثرگذار را افزایش دهد (Brooke, 2025). با این حال، مشارکت صرفاً از طریق دعوت صوری افراد به جلسات یا دریافت نظرات بدون تأثیر واقعی بر تصمیم‌ها محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند سازوکارهایی است که به ذی‌نفعان امکان دهد دیدگاه‌های خود را بیان کنند، پاسخ دریافت کنند و اثر مشارکت خویش را در نتایج نهایی مشاهده نمایند (Amis & Porchet, 2024).

ضرورت توجه به ذی‌نفعان زمانی آشکارتر می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی برای حفظ مشروعیت نهادی خود با مطالبات متنوع داخلی و خارجی روبه‌رو هستند. مشروعیت فدراسیون‌ها تنها از جایگاه قانونی یا تأیید نهادهای بالادستی ناشی نمی‌شود، بلکه تا حد زیادی به ادراک ذی‌نفعان از عدالت، شفافیت، صلاحیت مدیریتی، پاسخگویی و انطباق تصمیم‌ها با منافع عمومی وابسته است. فدراسیون‌های بین‌المللی و ملی برای کسب و حفظ مشروعیت باید میان استقلال سازمانی، الزامات قانونی، انتظارات عمومی، استانداردهای بین‌المللی و منافع گروه‌های مختلف تعادل برقرار کنند (Clausen & Bayle, 2024). در چنین شرایطی، ضعف در مشارکت، تمرکز قدرت، تصمیم‌گیری غیرشفاف و پاسخگو نبودن مدیران می‌تواند مشروعیت سازمانی را تضعیف کرده و موجب بی‌اعتمادی، مقاومت، تعارض و کاهش حمایت ذی‌نفعان شود. پژوهش‌های مربوط به حکمرانی فدراسیون‌های ورزشی نیز نشان داده‌اند که اندازه و ظرفیت سازمان، ساختارهای نظارتی، میزان مشارکت اعضا و کیفیت سیاست‌های شفافیت بر الگوی حکمرانی فدراسیون‌ها اثر می‌گذارند و بسیاری از این نهادها همچنان با کاستی‌هایی در پاسخگویی، کنترل، مشارکت و دسترسی عمومی به اطلاعات مواجه‌اند (Solanelas et al., 2024). همچنین، یافته‌های مربوط به فدراسیون‌های المپیک نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی می‌تواند به‌طور مستقیم کیفیت حکمرانی ورزشی را ارتقا دهد، هرچند تحقق این اثر به ویژگی‌های سازمانی، ظرفیت اجرایی و سازگاری ساختار با الزامات حکمرانی وابسته است (Garmamo et al., 2024).

یکی از ارکان اصلی حکمرانی مطلوب در ورزش، شفافیت سازمانی است. شفافیت به معنای فراهم کردن دسترسی مناسب، به موقع و قابل فهم به اطلاعات مرتبط با تصمیم‌ها، منابع، فرایندها، معیارهای انتخاب و نتایج عملکرد است. در سازمان‌های ورزشی، شفافیت می‌تواند از طریق انتشار اسناد راهبردی، گزارش‌های مالی، معیارهای انتصاب، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، شیوه تخصیص منابع و منطق تصمیم‌های کلان تحقق یابد. مرور شاخص‌های یکپارچگی و شفافیت در ورزش نشان داده است که گزارشگری، اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی، کنترل تعارض منافع و دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات از مهم‌ترین عناصر تقویت اعتماد و سلامت سازمانی به شمار می‌روند (Costa et al., 2025). در ایران نیز شفافیت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و فناورانه قرار دارد و ارتقای آن می‌تواند بهره‌وری، اعتماد و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد (Shams & Ramezaninejad, 2024). با این حال، شفافیت نباید با افشای نامحدود اطلاعات یا نادیده گرفتن ملاحظات امنیتی و رقابتی یکسان تلقی شود. شفافیت اثربخش مستلزم تعیین سطوح دسترسی، طبقه‌بندی اطلاعات، توضیح منطق تصمیم‌ها و ایجاد تعادل میان نیاز ذی‌نفعان به آگاهی و ضرورت حفاظت از داده‌های حساس سازمانی است.

در کنار شفافیت، تمرکز قدرت و الگوهای مدیریتی اقتدارگرا از مهم‌ترین موانع تحول حکمرانی و راهبردپذیری در فدراسیون‌ها محسوب می‌شوند. هنگامی که اختیار تصمیم‌گیری در هسته‌ای محدود متمرکز باشد، دانش و تجربه بدنه اجرایی، ورزشکاران، مربیان و هیئت‌های استانی کمتر وارد فرایند تدوین راهبرد می‌شود. این امر ممکن است به تولید برنامه‌هایی منجر شود که از مسائل واقعی میدان ورزش فاصله دارند یا در زمان اجرا با مقاومت، بی‌تفاوتی و کمبود تعهد مواجه می‌شوند. مطالعه سندروم هوپریس در فدراسیون‌های ورزشی ایران نشان داده است که خودبرتربینی مدیریتی، تمرکز قدرت، کاهش نقدپذیری و ضعف نظارت می‌تواند تصمیم‌گیری را آسیب‌پذیر سازد و مانع اصلاحات سازمانی شود (Ershadi Raberi et al., 2024). افزون بر این، فدراسیون‌های ورزشی کشور با موانع متعددی در مسیر حرفه‌ای‌شدن مواجه‌اند که شامل ضعف مدیریت و رهبری، ساختار نامناسب، محدودیت‌های مالی، فرهنگ سازمانی ناکارآمد، کمبود امکانات، عوامل قانونی، فشارهای سیاسی و شرایط اقتصادی و اجتماعی است (Safarpour et al., 2023). این موانع نشان می‌دهند که تحول راهبردی در فدراسیون‌ها صرفاً با تدوین اسناد رسمی محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم بازنگری در منطق تصمیم‌گیری، روابط قدرت، نظام ارتباطات و شیوه مشارکت دادن بازیگران مختلف است.

در پاسخ به محدودیت‌های الگوهای سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، مفهوم «راهبردپذیری باز» در ادبیات مدیریت راهبردی مطرح شده است. رویکردهای سنتی معمولاً راهبرد را محصول فعالیت گروه کوچکی از مدیران ارشد یا مشاوران می‌دانند که در فرایندی نسبتاً محرمانه، سلسله‌مراتبی و کنترل‌شده تصمیم‌های کلان را اتخاذ می‌کنند. در مقابل، راهبردپذیری باز به گسترش مرزهای مشارکت و افزایش شفافیت در فرایندهای راهبردی اشاره دارد. در این رویکرد، گروه‌های بیشتری از کارکنان، متخصصان و ذی‌نفعان بیرونی امکان می‌یابند در تولید ایده، تحلیل مسائل، ارزیابی گزینه‌ها، تدوین اهداف یا بازبینی راهبردها مشارکت کنند (Dobusch et al., 2025). راهبردپذیری باز نه یک روش واحد، بلکه مجموعه‌ای از رویه‌ها و سازوکارهاست که میزان شمول، شفافیت و توزیع مشارکت در فرایند راهبرد را افزایش می‌دهد. این رویکرد می‌تواند از کارگاه‌های تعاملی، شوراهای مشورتی، شبکه‌های تخصصی، پلتفرم‌های دیجیتال، انتشار پیش‌نویس راهبرد و سازوکارهای بازخوردگیری بهره‌گیرد. با این حال، باز بودن راهبرد به معنای حذف نقش مدیران یا واگذاری کامل اختیار تصمیم‌گیری نیست؛ بلکه هدف آن غنی‌سازی تصمیم‌های راهبردی از طریق بهره‌گیری از دانش توزیع‌شده و ایجاد فهم مشترک در میان گروه‌های درگیر است.

رهبری راهبردی در موفقیت یا شکست راهبردپذیری باز نقش تعیین‌کننده دارد. مدیران ارشد باید علاوه بر فراهم کردن امکان مشارکت، مرزهای تصمیم‌گیری، میزان دسترسی به اطلاعات، نقش هر گروه و نحوه استفاده از دیدگاه‌های ارائه‌شده را مشخص کنند. رهبری در این رویکرد از کنترل انحصاری فرایند به طراحی، تسهیل و هدایت تعاملات راهبردی تغییر می‌یابد. رهبران باید از یک‌سو تنوع دیدگاه‌ها و گفت‌وگوی انتقادی را تشویق کنند و از سوی دیگر، انسجام تصمیم‌ها و مسئولیت‌پذیری نهایی را حفظ نمایند (Stoiber et al., 2024). نبود چنین رهبری‌ای می‌تواند مشارکت را به فرایندی نمایشی تبدیل کند یا موجب پراکندگی، تعارض و طولانی‌شدن تصمیم‌گیری شود. بنابراین، راهبردپذیری باز نیازمند مدیرانی نقدپذیر، دارای توان تسهیل‌گری، قادر به مدیریت تعارض و آماده برای توزیع کنترل اطلاعاتی و شناختی هستند. این تغییر برای فدراسیون‌هایی که به ساختارهای سلسله‌مراتبی، روابط شخص‌محور و تصمیم‌گیری متمرکز عادت کرده‌اند، چالشی اساسی به شمار می‌رود.

از سوی دیگر، مشارکت ذی‌نفعان همیشه به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود و کیفیت آن از میزان ظاهری مشارکت مهم‌تر است. ممکن است سازمان‌ها تحت فشارهای قانونی یا اجتماعی، ذی‌نفعان را به جلسات دعوت کنند، اما گفتمان غالب مدیریتی همچنان بر کنترل، فرمان‌پذیری و حفاظت از تصمیم‌های از پیش تعیین‌شده استوار باشد. در چنین شرایطی، تعارضی میان آرمان مشارکت و منطق مسلط راهبردی شکل می‌گیرد و ذی‌نفعان احساس می‌کنند حضور آنان صرفاً جنبه مشروعیت‌بخش دارد (Pietila et al., 2025). مشارکت صوری می‌تواند به جای افزایش اعتماد، موجب بدبینی و کاهش انگیزه برای همکاری‌های بعدی شود. از این رو، راهبردپذیری باز باید به گونه‌ای طراحی شود که رابطه میان مشارکت و اثرگذاری روشن باشد، بازخوردها ثبت و تحلیل شوند، دلایل پذیرش یا رد پیشنهادهای توضیح داده شود و گروه‌های مختلف از فرصت متناسب برای بیان دیدگاه برخوردار باشند. همچنین، تعارض منافع، نابرابری قدرت، تفاوت سطح دانش و سطوح گروه‌های پرنفوذ باید به طور فعال مدیریت شود تا باز بودن فرایند به تصاحب تصمیم‌گیری توسط گروه‌های خاص منجر نشود.

در سال‌های اخیر، روش‌های تحلیلی و ابزارهای دیجیتال فرصت‌های جدیدی برای راهبردپذیری فراگیر و شفاف فراهم کرده‌اند. سکوه‌های مشارکت برخط، داشبوردهای پایش، سامانه‌های رأی‌گیری، ابزارهای تصمیم‌گیری گروهی و مدل‌های پشتیبان تحلیل می‌توانند دیدگاه‌های تعداد بیشتری از ذی‌نفعان را گردآوری و ساختارمند کنند. مرور پیوند میان تحقیق در عملیات و راهبردپذیری باز نشان می‌دهد که روش‌های مدل‌محور می‌توانند به شفاف شدن مفروضات، مقایسه گزینه‌ها، آشکارسازی تعارضات و ایجاد زبان مشترک میان مشارکت‌کنندگان کمک کنند (Raaijmakers et al., 2025). با این حال، فناوری به تنهایی تضمین‌کننده مشارکت معنادار نیست و بدون فرهنگ گفت‌وگو، اعتماد، سواد داده و قواعد روشن حکمرانی ممکن است صرفاً به ابزاری نمایشی تبدیل شود. در فدراسیون‌های ورزشی، استفاده از فناوری می‌تواند به کاهش فاصله جغرافیایی میان ستاد مرکزی و هیئت‌های استانی، مشارکت ورزشکاران و مربیان، ثبت بازخوردها و گزارش‌دهی مستمر کمک کند. همچنین، تنوع فرهنگی، زبانی و حرفه‌ای ذی‌نفعان نیازمند چارچوب‌هایی برای ارتباطات بین‌فرهنگی و تصمیم‌گیری است. پژوهش‌ها در فدراسیون‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که شایستگی بین‌فرهنگی، فناوری‌های ارتباطی، رهبری چندفرهنگی و آموزش می‌توانند کیفیت ارتباط و تصمیم‌گیری را بهبود دهند، درحالی‌که سوءتفاهم‌های فرهنگی و موانع ساختاری ممکن است مشارکت گروه‌های مختلف را محدود سازند (Kang et al., 2025).

راهبردپذیری باز با اهداف حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار ورزش نیز ارتباط نزدیکی دارد. حکمرانی مطلوب مستلزم پاسخگویی، قانون‌مداری، شفافیت، مشارکت، عدالت، کارآمدی، اخلاق حرفه‌ای و کنترل فساد است. مطالعه عناصر حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران نشان داده است که گذار به حکمرانی اثربخش نیازمند تقویت نظارت مستقل، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و عدالت در توزیع منابع است (Parsimanes et al., 2025). راهبردپذیری باز می‌تواند سازوکاری برای عملیاتی کردن این عناصر در سطح فرایندهای راهبردی فراهم کند؛ زیرا مشارکت را از یک اصل کلی به مجموعه‌ای از رویه‌های تصمیم‌سازی تبدیل می‌کند و شفافیت را با توضیح اهداف، گزینه‌ها و منطق تصمیم‌ها پیوند می‌دهد. همچنین، توسعه پایدار ورزش مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد اجتماعی و فرهنگی، مدیریتی، اقتصادی، محیط‌زیستی و سلامت است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق تصمیم‌های متمرکز و تک‌بعدی محقق ساخت (Tofigh Khattab et al., 2024). مشارکت گروه‌های متنوع می‌تواند به شناسایی آثار بلندمدت تصمیم‌ها، توزیع متوازن منابع و توجه بیشتر به مناطق و گروه‌های کمتر برخوردار کمک کند.

با وجود گسترش ادبیات حکمرانی، شفافیت، مشارکت و مدیریت راهبردی در ورزش، راهبردپذیری باز در بستر فدراسیون‌های ورزشی ایران هنوز به صورت یکپارچه و مبتنی بر شرایط بومی تبیین نشده است. بیشتر پژوهش‌های داخلی بر مؤلفه‌های منفردی مانند شفافیت، حرفه‌ای‌شدن، حکمرانی مطلوب، تمرکز قدرت یا توسعه پایدار تمرکز داشته‌اند و کمتر به روابط فرایندی میان علل شکل‌گیری راهبردپذیری باز، شرایط زمینه‌ای، موانع اجرایی، راهبردهای عملیاتی و پیامدهای آن پرداخته‌اند. از سوی دیگر، انتقال مستقیم الگوهای تدوین‌شده در سازمان‌های تجاری یا فدراسیون‌های بین‌المللی ممکن است با ویژگی‌های نهادهای ورزش ایران سازگار نباشد. فدراسیون‌های ایرانی در بستری فعالیت می‌کنند که در آن وابستگی به نهادهای دولتی، محدودیت منابع، فشارهای سیاسی، تغییرات مدیریتی، تفاوت ظرفیت هیئت‌های استانی و ضعف نظام‌های داده‌ای بر فرایندهای راهبردی اثر می‌گذارند. افزون بر این، تصمیم‌گیری در این فدراسیون‌ها باید میان ملاحظات قهرمانی، توسعه ورزش پایه، مشارکت عمومی، الزامات بین‌المللی و انتظارات گروه‌های مختلف تعادل

برقرار کند. از این رو، ارائه الگویی بومی مستلزم استخراج مفاهیم از تجربه و دانش خبرگان و بازیگرانی است که با واقعیت‌های حکمرانی و تصمیم‌گیری در فدراسیون‌های کشور آشنایی عمیق دارند.

بر این اساس، مسئله اصلی آن است که راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران تحت چه شرایطی شکل می‌گیرد، چه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گری بر آن اثر می‌گذارند، از طریق چه راهبردهایی قابلیت اجرا و نهادینه‌شدن دارد و چه پیامدهایی برای تصمیم‌گیری، حکمرانی، مشروعیت و توسعه ورزش ایجاد می‌کند. پاسخ به این مسئله نیازمند رویکردی اکتشافی است که به جای تحمیل چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده، الگوی مفهومی را از دل داده‌های میدانی و دیدگاه خبرگان استخراج کند. نظریه داده‌بنیاد با فراهم ساختن امکان شناسایی مقوله‌ها، روابط و فرایندهای نهفته در تجربه مشارکت‌کنندگان، می‌تواند چارچوبی مناسب برای تبیین پدیده راهبردپردازی باز در بستر نهادی و فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی ایران فراهم آورد؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود.

روش‌شناسی پژوهش

برای اطمینان از کیفیت و اعتمادپذیری یافته‌های پژوهش، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبارپذیری یافته‌ها از طریق درگیری مستمر پژوهشگر با داده‌های مصاحبه، طرح پرسش‌های پیگیری در جریان مصاحبه‌ها، بازبینی بخشی از یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و استفاده از نظر خبرگان تقویت گردید. در فرایند بازبینی مشارکت‌کنندگان، خلاصه‌ای از برداشت‌ها، کدها و مقوله‌های اولیه در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا میزان انطباق تفسیرهای پژوهشگر با دیدگاه‌های آنان بررسی شود. انتقال‌پذیری نیز از طریق توصیف روشن زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، معیارهای ورود خبرگان و شرایط مرتبط با فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد توجه قرار گرفت. برای تأمین اتکاپذیری، مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت منظم مستندسازی شد؛ به گونه‌ای که فرایند کدگذاری، نحوه ادغام کدها، شکل‌گیری مقوله‌ها و تصمیم‌های تحلیلی پژوهشگر ثبت و نگهداری گردید. تأییدپذیری نیز از طریق ایجاد ردپای پژوهش از داده‌های خام مصاحبه‌ها تا کدها و مقوله‌های نهایی، مقایسه مستمر کدها با متن مصاحبه‌ها و بازاندیشی پژوهشگر برای کاهش سوگیری‌های تفسیری تقویت شد. افزون بر این، برای بررسی ثبات فرایند کدگذاری، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. به این منظور، سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و پس از فاصله زمانی دو هفته، مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد. سپس میزان توافق میان کدگذاری اولیه و کدگذاری مجدد با استفاده از فرمول هولستی محاسبه گردید. نتایج نشان داد که درصد پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های منتخب در دامنه ۸۶/۴۹ تا ۸۹/۶۶ درصد قرار دارد. با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده بالاتر از سطح قابل قبول هستند، می‌توان گفت فرایند کدگذاری از ثبات و اتکاپذیری مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۱. پایایی بازآزمون کدگذاری مصاحبه‌ها

کد مصاحبه	تعداد کدهای اولیه	تعداد کدهای بازآزمون	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم‌توافقی‌ها	درصد پایایی بازآزمون
P۶	۱۵	۱۴	۱۳	۳	۸۹/۶۶
P۱۳	۲۳	۲۲	۲۰	۵	۸۸/۱۸۹
P۲۱	۱۹	۱۸	۱۶	۵	۸۶/۴۹

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا از طریق غوطه‌وری در متن مصاحبه‌ها، مفاهیم اولیه استخراج و برچسب‌گذاری شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها بر اساس قرابت‌های معنایی دسته‌بندی شده و پیوند میان آن‌ها در قالب الگوی پارادایمی (شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) تبیین گردید. در نهایت، با انجام کدگذاری انتخابی، تمامی مقوله‌ها حول پدیده محوری یکپارچه شده و الگوی نهایی

«راهبردپدازی باز در فدراسیون‌های ورزشی» ترسیم گشت. در تمام مراحل تحلیل، از استراتژی مقایسه مستمر جهت پایش مداوم داده‌ها و اطمینان از پیوند استوار میان مفاهیم و واقعیت‌های میدانی استفاده شد.

یافته‌ها

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس داده‌های جدول، مشارکت‌کنندگان از نظر سطح تحصیلات، سابقه فعالیت و حوزه تخصصی از ترکیب متنوعی برخوردار بودند. از مجموع ۲۳ نفر مشارکت‌کننده، ۱۸ نفر دارای مدرک دکتری و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین، دامنه سنی مشارکت‌کنندگان بین ۳۷ تا ۶۱ سال و سابقه فعالیت آنان بین ۱۰ تا ۳۰ سال قرار داشت که نشان‌دهنده خبرگی و تجربه بالای جامعه آماری در لایه‌های مختلف مدیریتی و علمی ورزش است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان

ردیف	کد	جنسیت	سن (سال)	تحصیلات	سابقه (سال)	حوزه فعالیت تخصصی
۱	P۱	مرد	۴۸	دکتری	۲۰	عضو هیئت علمی مدیریت ورزشی
۲	P۲	مرد	۵۲	دکتری	۲۵	رئیس فدراسیون ورزشی
۳	P۳	مرد	۴۳	دکتری	۱۵	پژوهشگر حکمرانی ورزشی
۴	P۴	مرد	۵۶	دکتری	۳۰	مدیر ارشد نهاد ورزشی
۵	P۵	مرد	۳۹	ارشد	۱۲	کارشناس برنامه‌ریزی راهبردی
۶	P۶	مرد	۶۱	دکتری	۲۸	رئیس پیشین فدراسیون ورزشی
۷	P۷	مرد	۴۵	دکتری	۱۸	رئیس فدراسیون ورزشی
۸	P۸	زن	۵۰	دکتری	۲۲	مدیر کمیته آموزش فدراسیون
۹	P۹	مرد	۴۲	ارشد	۱۴	رئیس هیئت ورزشی استانی
۱۰	P۱۰	مرد	۴۷	دکتری	۱۹	مشاور حکمرانی و مدیریت در ورزش
۱۱	P۱۱	مرد	۵۴	دکتری	۲۶	دبیر پیشین فدراسیون
۱۲	P۱۲	مرد	۳۸	دکتری	۱۱	پژوهشگر مشارکت ذی‌نفعان
۱۳	P۱۳	مرد	۵۸	دکتری	۲۷	رئیس هیئت ورزشی استانی
۱۴	P۱۴	مرد	۴۱	ارشد	۱۳	کارشناس امور فدراسیون‌ها
۱۵	P۱۵	زن	۴۹	دکتری	۲۱	عضو هیئت علمی مدیریت ورزشی
۱۶	P۱۶	مرد	۵۵	دکتری	۲۴	رئیس هیئت ورزشی استانی
۱۷	P۱۷	مرد	۴۶	دکتری	۱۷	مدیر اجرایی فدراسیون
۱۸	P۱۸	زن	۳۷	ارشد	۱۰	عضو هیئت رئیسه فدراسیون ورزشی
۱۹	P۱۹	مرد	۶۰	دکتری	۲۹	مدیر باسابقه ورزش قهرمانی
۲۰	P۲۰	مرد	۴۴	دکتری	۱۶	مشاور برنامه‌ریزی فدراسیون
۲۱	P۲۱	مرد	۵۱	دکتری	۲۳	عضو کمیته راهبردی فدراسیون
۲۲	P۲۲	مرد	۴۰	ارشد	۱۲	فعال و کارشناس حوزه ورزش
۲۳	P۲۳	مرد	۵۳	دکتری	۲۵	مدیر پیشین کمیته فنی فدراسیون

متعاقب تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها با اتکا به رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد آغاز گردید. در گام نخست، یعنی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به کوچک‌ترین واحدهای معنایی تجزیه شده و متناسب با دلالت‌های محتوایی هر واحد، برجسب‌های مفهومی (کدهای اولیه) تخصیص یافت. هدف بنیادین در این مرحله، بازشناسی مفاهیم انتزاعی با حداقل‌سازی پیش‌فرض‌های ذهنی پژوهشگر یا تحمیل ساختارهای ذهنی پیشینی بر داده‌ها بود. بدین

ترتیب، تجربیات و برداشت‌های خبرگان پیرامون محورهای نظیر ابعاد راهبردی بازی، شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، موانع مدیریتی و الزامات اجرایی استخراج و نام‌گذاری گردید؛ نمونه‌ای از این فرایند تبدیل داده‌های خام به کدهای مفهومی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه فرایند تبدیل داده‌های خام به کدهای باز (شواهد مستخرج از مصاحبه‌ها)

نمونه عبارت استخراج‌شده از مصاحبه	کد باز (برچسب مفهومی)
تصمیم‌های اصلی معمولاً در سطح محدودی از مدیران گرفته می‌شود و بسیاری از افراد درگیر اجرا از ابتدا در جریان قرار نمی‌گیرند.	تمرکز اختیار در هسته مرکزی
گاهی برنامه‌هایی تدوین می‌شود که با نیاز واقعی استان‌ها یا امکانات موجود در هیئت‌ها تناسب ندارد.	ناهماهنگی با نیاز استان‌ها
اگر مربیان، داوران و ورزشکاران در مرحله تدوین برنامه شنیده شوند، برنامه‌ها واقع‌بینانه‌تر می‌شود.	بهره‌گیری از تجربه زیسته مربیان و داوران
شبکه‌های اجتماعی باعث شده عملکرد فدراسیون‌ها بیشتر در معرض نقد و مطالبه عمومی قرار گیرد.	نفوذ شبکه‌های اجتماعی
برخی جلسات با عنوان مشارکت برگزار می‌شود، اما نظر افراد در تصمیم‌نهایی تأثیر چندانی ندارد.	مشارکت ابزاری و صوری
نبود داده‌های دقیق باعث می‌شود تصمیم‌گیری بیشتر بر اساس تجربه شخصی یا حدس مدیران انجام شود.	نبود داده‌های آماری دقیق
انتشار پیش‌نویس برنامه راهبردی می‌تواند به دریافت نظرهای اصلاحی از ذی‌نفعان کمک کند.	انتشار پیش‌نویس راهبرد
وقتی ذی‌نفعان احساس کنند در برنامه نقش داشته‌اند، احتمال همراهی آن‌ها در اجرا بیشتر می‌شود.	افزایش تعهد و مالکیت

پس از اتمام مرحله کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه، فرایند کدگذاری محوری با هدف برقراری پیوند میان مقوله‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها بر مدار الگوی پارادایمی آغاز گردید. در این مرحله، پژوهشگر با بهره‌گیری از استراتژی مقایسه مستمر، کدهای باز را بر اساس قربت‌های معنایی و ویژگی‌های مشترک مورد بازبینی قرار داده و آن‌ها را در سطحی انتزاعی‌تر تحت عنوان مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی دسته‌بندی نمود. هدف بنیادین در این گام، تقلیل حجم داده‌ها و شناسایی ساختار حاکم بر پدیده مورد مطالعه بود؛ به گونه‌ای که جایگاه هر مقوله در قالب مؤلفه‌های مدل پارادایمی مشخص گردید. جدول ۴ برشی از این فرایند گذار از کدهای خرد به مقوله‌های تحلیلی کلان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری محوری

کدهای باز	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تمرکز اختیار در هسته مرکزی، صلبیت ساختارها، حذف بدنه از فرایند، دیوان‌سالاری مانع خلاقیت	انسداد در تصمیم‌گیری	بحران کارآمدی الگوهای سنتی
ناهماهنگی با نیاز استان‌ها، برنامه‌های غیرعملیاتی، شناخت ضعیف از مسائل کف میدان	گسست راهبرد از عمل	بحران کارآمدی الگوهای سنتی
کدهای اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک، صیانت از جایگاه فدراسیون در مجامع بین‌المللی، انطباق با شاخص‌های حکمرانی جهانی	الزامات اعتبار بین‌المللی	فشارهای نهادی و دانشی
دسترسی کنترل‌شده به داده‌ها، تبیین اولویت‌ها، قابل فهم شدن مسیر تصمیم‌گیری برای ذی‌نفع، ابهام‌زدایی از اسناد راهبردی	شفافیت هدفمند راهبردی	راهبردی بازی باز در فدراسیون‌ها
نقدپذیری مدیران، روحیه کار تیمی، تحمل ابهام در گفت‌وگو، فرهنگ یادگیری سازمانی، پذیرش تکرار آرا	بلوغ فرهنگ مشارکت	آمادگی فرهنگی - ارتباطی
ترس از نقد، نگرانی از کاهش کنترل، تمایل به پنهان‌کاری، نگاه ابزاری به قدرت	پارادایم حفظ قدرت	موانع ذهنی و مدیریتی
تشکیل شورای راهبردی، ایجاد اتاق فکر ذی‌نفعان، کارگروه خبرگان، مجمع مشورتی نخبگان	نهادسازی مشورتی	ساختارسازی برای مشارکت
اقناع افکار عمومی، کاهش اعتراضات، حمایت ملی، بهبود تصویر برند فدراسیون، افزایش نرخ اعتماد هواداران	مشروعیت و پذیرش	احیای سرمایه اجتماعی

در مرحله کدگذاری انتخابی، فرایند انتزاع به اوج خود رسید و تمامی مقوله‌های اصلی مستخرج از مراحل پیشین، حول پدیده محوری پژوهش یکپارچه شدند. در این گام، راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان هسته مرکزی انتخاب گردید و سایر مقوله‌ها بر اساس منطق الگوی پارادایمی، روابط شبکه‌ای خود را با این هسته بازشناسی کردند. هدف از این مرحله، فراتر رفتن از دسته‌بندی‌های ساده و ترسیم یک روایت تحلیلی منسجم بود. جدول ۵ چیدمان نهایی مقوله‌ها را در قالب این الگوی فرایندی نشان می‌دهد.

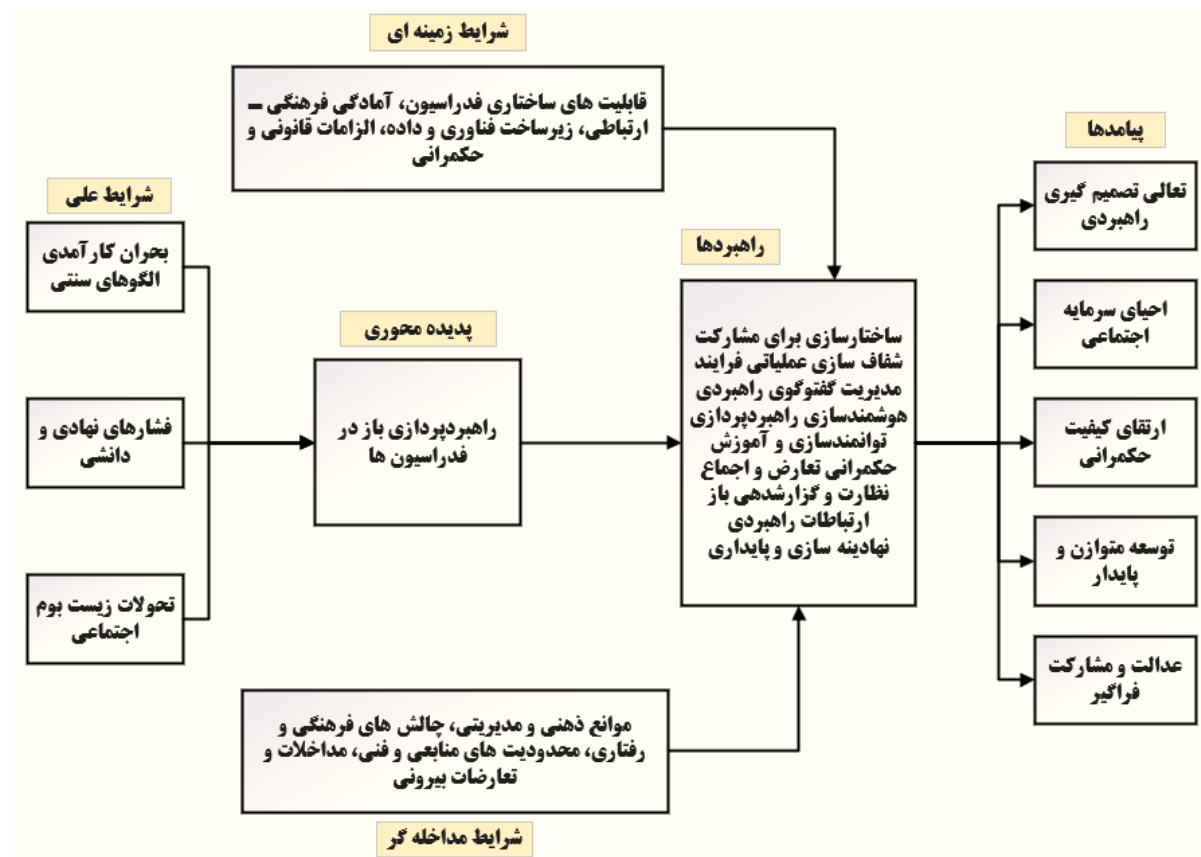
جدول ۵. سازمان‌دهی مقوله‌های اصلی در قالب الگوی پارادایمی

پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز / نشانگرها
شرایط علی	بحران کارآمدی الگوهای سنتی	انسداد در تصمیم‌گیری	تمرکز اختیار در هسته مرکزی، صلبیت ساختارها، حذف بدنه از فرایند، دیوان‌سالاری مانع خلاقیت
		گسست راهبرد از عمل	ناهماهنگی با نیاز استان‌ها، برنامه‌های غیرعملیاتی، شناخت ضعیف از مسائل کف میدان
		فرسایش اثربخشی منابع	هدررفت بودجه در پروژه‌های موازی، تخصیص منابع بر اساس روابط، کم‌توجهی به بازده برنامه‌ها، نبود نگاه هزینه-فایده در طرح‌ها
فشارهای نهادی و دانشی		الزامات اعتبار بین‌المللی	کدهای اخلاقی کمیته بین‌المللی المپیک، صیانت از جایگاه فدراسیون در مجامع بین‌المللی، انطباق با شاخص‌های حکمرانی جهانی
		خلأ دانش تخصصی	نیاز به تجربه زیسته مربیان و داوران، ضرورت تحلیل پیچیدگی بازار ورزش، بهره‌گیری از ایده‌های نوآورانه نخبگان، کمبود تحلیل‌های علمی در تدوین برنامه، نیاز به هوش رقابتی
		مطالبه‌گری محیطی	نفوذ شبکه‌های اجتماعی، کاهش توان پنهان‌کاری مدیریتی، مطالبه شفافیت از سوی افکار عمومی
تحولات زیست‌بوم اجتماعی		تغییر انتظارات ذی‌نفعان	تمایل نسل جدید به مشارکت مستقیم، ظهور جوامع مجازی ورزشی، ضرورت تعامل دوسویه، افزایش خودآگاهی حقوقی بدنه ورزش
		شفافیت هدفمند راهبردی	دسترسی کنترل‌شده به داده‌ها، تبیین اولویت‌ها، قابل فهم شدن مسیر تصمیم‌گیری برای ذی‌نفع، ابهام‌زدایی از اسناد راهبردی
		شمول ذی‌نفعان	مشارکت گروه‌های اثرگذار، توجه به صدای بدنه ورزش، حضور خبرگان در هسته تصمیم‌سازی
پدیده محوری	راهبردپردازی باز در فدراسیون‌ها	گفت‌وگوی راهبردی	تبادل نظر ساختاریافته، استمرار ارتباطات راهبردی، شنیدن دیدگاه‌های مخالف
		تصمیم‌سازی جمعی	مرززدایی از فرایند راهبرد، ترکیب دانش تخصصی و تجربه میدانی، تقویت فهم مشترک از اهداف، اجماع بر روی چشم‌انداز فدراسیون
		توانمندی برنامه‌ریزی	وجود اسناد راهبردی، مهارت تدوین برنامه، تجربه پایش اهداف، استمرار در پیگیری سیاست‌ها
شرایط زمینه‌ای	قابلیت‌های ساختاری فدراسیون	سازوکارهای پشتیبان	فعالیت کمیته‌های تخصصی، نقش آفرینی مجامع، تفویض اختیار اجرایی
		پایداری تشکیلاتی	ثبات پست‌های کلیدی، بلوغ اداری دبیرخانه، تداوم روال‌های سازمانی
		بلوغ فرهنگ مشارکت	نقدپذیری مدیران، روحیه کار تیمی، تحمل ابهام در گفت‌وگو، فرهنگ یادگیری سازمانی، پذیرش تکثر آرا
زیرساخت فناوری و داده		سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی	اعتماد متقابل ذی‌نفع و مدیر، رعایت صداقت در اطلاع‌رسانی رسمی
		سکوهای تعامل دیجیتال	سامانه دریافت نظرات، وب‌سایت اطلاع‌رسانی، اپلیکیشن‌های اختصاصی
		مدیریت اطلاعات راهبردی	بانک داده ذی‌نفعان، آرشیو متمرکز اسناد، ثبت منظم سوابق اجرایی
الزامات قانونی و حکمرانی		امنیت و حریم خصوصی	صیانت از داده‌های حساس، طبقه‌بندی دسترسی‌ها، اعتماد به امنیت شبکه
		اسناد بالادستی و مقررات	اساسنامه فدراسیون، قوانین وزارت ورزش، پروتکل‌های انضباطی
		انضباط و پاسخگویی نهادی	رویه‌های نظارت مالی، بازرسی عملکرد، شفافیت در انتصابات تخصصی، نظام گزارش‌دهی سالانه
شرایط مداخله‌گر	موانع ذهنی و مدیریتی	پارادایم حفظ قدرت	ترس از نقد، نگرانی از کاهش کنترل، تمایل به پنهان‌کاری، نگاه ابزاری به قدرت
		ناپایداری در مدیریت	تغییرات مکرر مدیران، توقف برنامه‌های قبلی، تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت

مقاومت در برابر تغییر	وابستگی به روش‌های سنتی، ترس از دست دادن منافع مکتسبه، بی‌میلی نسبت به شیوه‌های مشارکتی
چالش‌های فرهنگی و رفتاری	مشارکت ابزاری و صوری بدبینی ذی‌نفعان
محدودیت‌های منابعی و فنی	تنگناهای مالی و انسانی بودجه محدود مشارکت، کمبود کارشناس راهبرد، نبود تیم تخصصی دیجیتال، ضعف در جذب مشاوران خبره
مداخلات و تعارضات بیرونی	ضعف مستندسازی و تحلیل فشارهای سیاسی نابجا تضاد منافع ذی‌نفعان
راهبردها	محدودیت‌های بین‌المللی نهادسازی مشورتی ساختارسازی برای مشارکت شفاف‌سازی عملیاتی فرایند
مدیریت گفت‌وگوی راهبردی	تعیین نقش هر ذی‌نفع، تعریف حدود دخالت، تفکیک مشورت از تصمیم نهایی انتشار پیش‌نویس راهبرد، اعلام اولویت‌ها، ارائه تصویر کلی از منابع، اطلاع‌رسانی مناقصات، انتشار نتایج عملکرد سالانه
هوشمندسازی راهبردپردازی	تبیین منطق تصمیمات پلتفرم‌های دوسویه تعامل نظام بازخوردگیری و یادگیری
توانمندسازی و آموزش	ارتقای سواد راهبردی اخذ آراء اشتراک‌گذاری داده‌های عملکردی، گزارش‌های تصویری، آرشیو عمومی تصمیمات، پایش بصری اهداف
حکمرانی تعارض و اجماع	کارگاه آموزشی برای مربیان و مدیران، ترویج تفکر سیستمی، تقویت مهارت تحلیل راهبردی، آموزش تکنیک‌های برنامه‌ریزی مشارکتی توسعه مهارت‌های تسهیل‌گری آماده‌سازی روانی بدنه ورزش
ارتباطات راهبردی	پروژه متخصصان مدیریت جلسات، آموزش فنون مذاکره ذی‌نفعی، مدیریت پویایی گروه‌های تخصصی، مهارت حل تعارض در گفتگو کاهش مقاومت ذهنی، ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به مشارکت نخبگان، ترویج ارزش‌های دموکراتیک
نهادینه‌سازی و پایداری	شفاف‌سازی منافع شخصی، مدیریت گروه‌های فشار، تدوین قواعد اخلاقی تعامل، اعلام عمومی تعارض منافع در تصمیمات، صیانت از منافع کلان ورزش سازوکارهای اجماع‌سازی تکنیک‌های رأی‌گیری اقناعی، برگزاری پنل‌های داوری تخصصی، طراحی سناریوهای مرضی‌الطرفین
نظارت و گزارش‌دهی باز	پایش تنوع دیدگاه‌ها شناسایی ریشه‌های اختلاف، ایجاد زبان مشترک در برنامه‌ریزی، پایش رضایت گروه‌های ذی‌نفع ارائه کارنامه عملکرد، انتشار شاخص‌های کلیدی، گزارش پیشرفت پروژه‌ها
گفت‌وگوهای مشارکت	نظارت ذی‌نفعی ایجاد دیده‌بان‌های داوطلب، فراخوان نقد برنامه، ارزیابی توسط نهادهای مستقل
تبیین روایت‌های موفقیت	تولید محتوای ترویجی، برندینگ داخلی پروژه مشارکت، تبیین ضرورت تغییر برای هواداران
اصلاح نظامات داخلی	مستندسازی الگوهای موفق مشارکتی، نمایش نتایج ملموس مشارکت در عملکرد فدراسیون
تخصیص منابع پشتیبان	بازنگری در آیین‌نامه‌ها، گنجانیدن الزامات شفافیت در اساسنامه، تعریف جایگاه قانونی شوراهای حقوقی‌سازی فرایندهای باز
	تعیین ردیف بودجه اختصاصی برای شفافیت، تأمین هزینه‌های نشست‌های نخبگانی

پیامدها	تعالی	واقع‌گرایی و انطباق	کاهش خطای محاسباتی، تناسب برنامه با منابع، انعطاف در برابر تغییر محیطی، شناخت دقیق ظرفیت‌های استانی
راهبردی	تصمیم‌گیری	غناي تحلیلی و نوآوری	شناسایی ایده‌های نو، تحلیل چندبعدی مسائل، بهره‌گیری از خلاقیت جمعی
احیای اجتماعی	سرمایه	پایداری تصمیمات	کاهش تغییرات سلیقه‌ای، تقویت منطق علمی، ماندگاری اهداف در تغییرات مدیریتی
		مشروعیت و پذیرش	اقتناع افکار عمومی، کاهش اعتراضات، حمایت ملی، بهبود تصویر برند فدراسیون، افزایش نرخ اعتماد هواداران
ارتقای حکمرانی	کیفیت	افزایش تعهد و مالکیت	کاهش مقاومت در اجرا، همراهی داوطلبانه بدنه ورزش، احساس تعلق به برنامه
		انضباط و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری مدیران، کاهش رفتارهای سلیقه‌ای، شفافیت در لایه‌های مدیریتی
		سلامت سازمانی	کاهش فساد اداری، شایسته‌سالاری، قابلیت ردیابی تخصیص منابع، صیانت از حقوق ذی‌نفعان
		دموکراتیزه شدن ورزش	شنیده شدن صدای اقلیت‌ها، توزیع فرصت‌ها، تقویت مشارکت در تصمیم‌سازی
توسعه متوازن و پایدار		هم‌راستایی کلان و خرد	هماهنگی مرکز با استان‌ها، توزیع متوازن امکانات، رشد هماهنگ مناطق
		بهره‌وری منابع و زمان	جلوگیری از موازی‌کاری، تخصیص بهینه بودجه، تسريع در رسیدن به اهداف فدراسیون، ارتقای راندمان عملیاتی
عدالت و مشارکت فراگیر		انصاف در دسترسی	روشن بودن فرایندهای انتخابی، رعایت حقوق برابر، کاهش رانت‌های اطلاعاتی
		توسعه پایه و ماندگار	اعتماد نسل جدید، نظام‌مند شدن استعدادیابی، ایجاد بستر رشد برای گروه‌های کمتر دیده شده

بر اساس نتایج کدگذاری انتخابی، مقوله‌های استخراج‌شده در قالب الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد سازمان‌دهی شدند. در این الگو، راهبردپذیری باز در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان پدیده محوری در مرکز مدل قرار گرفت و سایر مقوله‌ها در ارتباط با آن تبیین شدند. بر این اساس، بحران کارآمدی الگوهای سنتی، فشارهای نهادی و دانشی و تحولات زیست‌بوم اجتماعی به‌عنوان شرایط علی، زمینه شکل‌گیری راهبردپذیری باز را فراهم می‌کنند. قابلیت‌های ساختاری فدراسیون، آمادگی فرهنگی - ارتباطی، زیرساخت فناوری و داده و الزامات قانونی و حکمرانی، بستر اجرای این پدیده را شکل می‌دهند. در مقابل، موانع ذهنی و مدیریتی، چالش‌های فرهنگی و رفتاری، محدودیت‌های منابعی و فنی و مداخلات و تعارضات بیرونی می‌توانند مسیر اجرای آن را تحت تأثیر قرار دهند. در پاسخ به این شرایط، ۹ راهبرد کلان پیشنهاد می‌گردد. پیامدهای حاصل از اجرای این راهبردها نیز در ۵ حوزه کلان از تعالی تصمیم‌گیری تا عدالت فراگیر قابل تبیین است. بر پایه این روابط، مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی ایران و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که راهبردپردازی باز در فدراسیون‌های ورزشی پدیده‌ای تک‌بعدی یا صرفاً فنی نیست، بلکه فرایندی چندسطحی، پویا و وابسته به تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است که از طریق مجموعه‌ای از راهبردهای ساختاری، فرهنگی، فناورانه و ارتباطی به پیامدهای سازمانی و اجتماعی منتهی می‌شود. مدل نهایی پژوهش شامل شش بخش اصلی بود: شرایط علی مشتمل بر بحران کارآمدی الگوهای سنتی، فشارهای نهادی و دانشی و تحولات زیست‌بوم اجتماعی؛ پدیده محوری شامل شفافیت هدفمند راهبردی، شمول‌ذی‌نفعان، گفت‌وگوی راهبردی مستمر و تصمیم‌سازی جمعی؛ شرایط زمینه‌ای شامل قابلیت‌های ساختاری، آمادگی فرهنگی و ارتباطی، زیرساخت فناوری و داده و الزامات قانونی و حکمرانی؛ شرایط مداخله‌گر شامل موانع ذهنی و مدیریتی، چالش‌های فرهنگی و رفتاری، محدودیت‌های منابعی و فنی و مداخلات و تعارضات بیرونی؛ راهبردهای اجرایی شامل ساختارسازی برای مشارکت، شفاف‌سازی فرایندها، مدیریت گفت‌وگوی راهبردی، هوشمندسازی، توانمندسازی، حکمرانی تعارض، نظارت باز، ارتباطات راهبردی و نهادینه‌سازی؛ و در نهایت پیامدهایی مانند تعالی تصمیم‌گیری، احیای سرمایه اجتماعی، ارتقای کیفیت حکمرانی، توسعه متوازن و پایدار و عدالت و مشارکت فراگیر.

در بخش شرایط علی، نتایج نشان داد که بحران کارآمدی الگوهای سنتی یکی از مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده فدراسیون‌ها به راهبردپردازی باز است. تمرکز اختیار در هسته مرکزی، صلیبیت ساختارها، حذف بدنه تخصصی از فرایند تدوین راهبرد، فاصله میان برنامه‌های رسمی و نیازهای واقعی استان‌ها و هدررفت منابع در پروژه‌های موازی، از نشانه‌های این بحران بودند. این یافته نشان می‌دهد که مدل‌های بسته و مدیرمحور دیگر توان پاسخگویی کافی به پیچیدگی محیط ورزش را ندارند. این نتیجه با یافته‌های صفارپور و همکاران همخوان است که ضعف مدیریت و رهبری، ساختار نامناسب، موانع فرهنگی و محدودیت‌های مالی و قانونی را از موانع اصلی حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی ایران

معرفی کردند (Safarpour et al., 2023). همچنین، یافته حاضر با نتایج شجاع همسو است که نقش مدیریت راهبردی را در ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی برجسته دانست و نشان داد که کیفیت فرایندهای راهبردی با اثربخشی سازمانی ارتباط مستقیم دارد (Shujaa, 2023). در همین راستا، مرکنجیج و همکاران نیز تأکید کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی برای بهبود عملکرد خود نیازمند مدیریت راهبردی متناسب با مأموریت، منابع و شبکه ذی‌نفعان هستند (Mrkonjic et al., 2025). بنابراین، زمانی که راهبرد در فضایی بسته و بر اساس دانش محدود مدیران ارشد تدوین شود، احتمال ناهماهنگی میان اهداف، منابع و واقعیات اجرایی افزایش می‌یابد.

فشارهای نهادی و دانشی نیز به‌عنوان بخش دیگری از شرایط علی شناسایی شدند. الزامات اعتبار بین‌المللی، ضرورت انطباق با شاخص‌های حکمرانی جهانی، نیاز به دانش تخصصی و استفاده از تجربه مربیان، داوران، ورزشکاران و خبرگان، فدراسیون‌ها را به بازنگری در فرایندهای تصمیم‌گیری وادار می‌کند. این یافته با نتایج کلاوسن و بایل مطابقت دارد که نشان دادند فدراسیون‌های ورزشی برای کسب و حفظ مشروعیت باید میان استقلال، پاسخگویی، انتظارات ذی‌نفعان و استانداردهای بین‌المللی تعادل برقرار کنند (Clausen & Bayle, 2024). همچنین، یافته حاضر با دیدگاه پانیکو همسو است که ذی‌نفعان را گروه‌هایی می‌داند که هم از تصمیم‌های سازمان ورزشی تأثیر می‌پذیرند و هم می‌توانند بر عملکرد و مشروعیت آن اثرگذار باشند (Panico, 2024). نتایج مطالعه آکرم‌ن و همکاران نیز نشان می‌دهد که مشارکت ذی‌نفعان در راهبرددسازی می‌تواند کیفیت تحلیل مسائل، شناخت منافع متعارض و امکان اجرای تصمیم‌ها را افزایش دهد (Ackermann et al., 2024). در واقع، فشار دانشی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران درمی‌یابند دانش لازم برای حل مسائل پیچیده ورزش در یک سطح یا یک گروه متمرکز نیست و میان بازیگران متعدد توزیع شده است.

تحولات زیست‌بوم اجتماعی، سومین دسته از شرایط علی بود. افزایش مطالبه‌گری عمومی، گسترش شبکه‌های اجتماعی، کاهش امکان پنهان‌کاری مدیریتی، ارتقای آگاهی حقوقی ذی‌نفعان و تمایل نسل جدید به مشارکت مستقیم، فدراسیون‌ها را با ضرورت پاسخگویی بیشتر روبه‌رو کرده است. این نتیجه با سیاست‌های نوین توسعه ورزش سازگار است که بر مشارکت اجتماعی، پاسخگویی و حکمرانی فراگیر تأکید دارند (Ministry of Youth & Sports, 2025). همچنین، نتایج بروک نشان می‌دهد که درگیرسازی ذی‌نفعان در حکمرانی ورزشی نه‌تنها موجب افزایش مشروعیت می‌شود، بلکه می‌تواند پذیرش تصمیم‌ها و همراهی گروه‌های اثرگذار را نیز تقویت کند (Brooke, 2025). ابزار مشارکت معنادار ذی‌نفعان نیز بر این نکته تأکید دارد که مشارکت باید به‌گونه‌ای باشد که ذی‌نفعان فرصت بیان دیدگاه، دریافت پاسخ و مشاهده اثر واقعی مشارکت خود را داشته باشند (Amis & Porchet, 2024). بنابراین، تحولات اجتماعی موجب شده است که باز بودن فرایند راهبردی از یک انتخاب مدیریتی به یک الزام مشروعیتی تبدیل شود.

در پدیده محوری، راهبردپردازی باز از چهار مؤلفه شفافیت هدفمند، شمول ذی‌نفعان، گفت‌وگوی مستمر و تصمیم‌سازی جمعی تشکیل شد. این یافته با تعریف راهبردپردازی باز به‌عنوان گسترش شفافیت و مشارکت در فرایندهای راهبردی هماهنگ است (Dobusch et al., 2025). شفافیت هدفمند در مدل حاضر به معنای انتشار نامحدود اطلاعات نبود، بلکه بر دسترسی کنترل‌شده، تبیین اولویت‌ها، توضیح منطق تصمیم‌ها و قابل فهم کردن مسیر راهبردی تأکید داشت. این نتیجه با یافته‌های کوستا و همکاران همسو است که شفافیت، گزارشگری، پاسخگویی و کنترل تعارض منافع را از عناصر اساسی یکپارچگی سازمان‌های ورزشی دانستند (Costa et al., 2025). همچنین، نتایج شمس و رضائی‌نژاد نشان داد که شفافیت سازمانی در فدراسیون فوتبال ایران متأثر از عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و ارتباطی است و می‌تواند به بهبود بهره‌وری و اعتماد منجر شود (Shams & Ramezaninejad, 2024). از این‌رو، شفافیت راهبردی زمانی اثربخش است که اطلاعات به شکلی روشن، طبقه‌بندی‌شده و متناسب با نیاز ذی‌نفعان ارائه شود. شمول ذی‌نفعان و گفت‌وگوی راهبردی مستمر نیز نشان می‌دهد که مشارکت در راهبردپردازی باز نباید به مشورت‌های مقطعی محدود شود. راهبرد زمانی از کیفیت و قابلیت اجرای بیشتری برخوردار می‌شود که دیدگاه‌های ورزشکاران، مربیان، داوران، مدیران استانی، خبرگان و سایر گروه‌های اثرگذار در مراحل مختلف شکل‌گیری و بازبینی آن وارد شود. این یافته با نتایج رایمیکرز و همکاران سازگار است که راهبردپردازی فراگیر و شفاف را نیازمند سازوکارهای ساختاریافته برای مشارکت، تحلیل گزینه‌ها و آشکارسازی تعارضات دانستند (Raaijmakers et al., 2025). باین‌حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مشارکت ممکن است به‌صورت صوری و ابزاری اجرا شود. این نتیجه با مطالعه پییتلا و همکاران همخوان است که نشان دادند تعارض میان آرمان مشارکت و گفت‌وگو مسلط کنترل‌محور می‌تواند مشارکت را به اقدامی نمایشی تبدیل کند و موجب بدبینی ذی‌نفعان شود (Pietila et al., 2025). بنابراین، شمول واقعی مستلزم آن است که نقش هر ذی‌نفع، حدود مشارکت، شیوه استفاده از نظرات و دلایل پذیرش یا رد پیشنهادها روشن باشد.

نتایج مربوط به شرایط زمینه‌ای نشان داد که قابلیت‌های ساختاری فدراسیون، آمادگی فرهنگی و ارتباطی، زیرساخت فناوری و داده و الزامات قانونی و حکمرانی، بستر اجرای راهبردپردازی باز را تشکیل می‌دهند. وجود اسناد راهبردی، کمیته‌های تخصصی، تجربه پایش اهداف، ثبات پست‌های کلیدی و سازوکارهای تفویض اختیار، ظرفیت ساختاری لازم را فراهم می‌کند. این یافته با نتایج گارمامو و همکاران همسو است که نشان دادند مدیریت راهبردی می‌تواند حکمرانی مطلوب را ارتقا دهد، اما این تأثیر به ظرفیت و ویژگی‌های سازمانی وابسته است (Garmamo et al., 2024). آمادگی فرهنگی نیز شامل نقدپذیری مدیران، پذیرش تکرر آراء، فرهنگ یادگیری، روحیه کار تیمی و اعتماد متقابل بود. این نتیجه با یافته‌های پارسی‌منش و همکاران هماهنگ است که شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، قانون‌مداری و مسئولیت‌پذیری را از عناصر اصلی حکمرانی مطلوب در ورزش قهرمانی ایران معرفی کردند (Parsimanes et al., 2025). بر این اساس، حتی اگر ساختارهای رسمی مشارکت ایجاد شوند، در نبود فرهنگ نقدپذیری و اعتماد، این ساختارها کارکرد واقعی پیدا نخواهند کرد.

زیرساخت فناوری و داده نیز در مدل حاضر نقشی مهم داشت. سامانه‌های دریافت نظر، بانک داده ذی‌نفعان، آرشیو اسناد، داشبوردهای پایش و ابزارهای تعامل دیجیتال می‌توانند مشارکت را گسترده‌تر، مستندتر و قابل ارزیابی‌تر کنند. این نتیجه با یافته‌های رایمیکرز و همکاران همخوان است که ابزارهای مدل محور و دیجیتال را در ساختارمند کردن مشارکت و شفاف کردن مفروضات تصمیم‌گیری مؤثر دانسته‌اند (Raaijmakers et al., 2025). همچنین، مطالعه کانگ و همکاران نشان داد که فناوری‌های دیجیتال و چارچوب‌های ارتباطی می‌توانند ارتباطات بین‌فرهنگی و تصمیم‌گیری در فدراسیون‌های بین‌المللی را بهبود دهند (Kang et al., 2025). با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فناوری بدون سواد داده، امنیت اطلاعات و قواعد روشن دسترسی نمی‌تواند به‌تنهایی راهبردپردازی را باز کند.

در بخش شرایط مداخله‌گر، موانع ذهنی و مدیریتی، از جمله ترس از نقد، نگرانی از کاهش کنترل، پنهان‌کاری، مقاومت در برابر تغییر و وابستگی به روش‌های سنتی، نقش بازدارنده داشتند. این نتیجه با یافته‌های ارشادی رابری و همکاران سازگار است که تمرکز قدرت، خودبرتربینی مدیریتی و کاهش نقدپذیری را از نشانه‌های سندروم هوברیس در فدراسیون‌های ورزشی ایران دانستند (Ershadi Raberi et al., 2024). از منظر رهبری راهبردی نیز باز کردن فرایند راهبرد نیازمند رهبرانی است که ضمن حفظ مسئولیت نهایی، نقش تسهیل‌گر تعامل و توزیع‌کننده فرصت مشارکت را ایفا کنند (Stoiber et al., 2024). بنابراین، بزرگ‌ترین مانع راهبردپردازی باز ممکن است کمبود فناوری یا بودجه نباشد، بلکه نگرش مدیرانی باشد که مشارکت را تهدیدی برای اقتدار خود تلقی می‌کنند.

مداخلات بیرونی، فشارهای سیاسی، تعارض منافع، لابی‌گری و محدودیت‌های بین‌المللی نیز مسیر اجرای مدل را دشوار می‌کنند. این یافته با نتایج سولانلاس و همکاران همخوان است که ضعف نظارت، مشارکت محدود و سطح پایین پاسخگویی را از چالش‌های حکمرانی فدراسیون‌ها معرفی کردند (Solanelas et al., 2024). افزون بر این، توسعه پایدار ورزش نیازمند هماهنگی میان ابعاد مدیریتی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و محیطی است و فشارهای بخشی یا تصمیم‌های کوتاه‌مدت می‌توانند این هماهنگی را تضعیف کنند (Tofigh Khattab et al., 2024). از این رو، راهبردپردازی باز باید همراه با سازوکارهای مدیریت تعارض منافع و صیانت از استقلال تخصصی فدراسیون باشد. راهبردهای استخراج‌شده نشان دادند که اجرای راهبردپردازی باز مستلزم مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات است. تشکیل شوراهای راهبردی، اتاق‌های فکر و مجامع مشورتی، انتشار پیش‌نویس برنامه‌ها، توضیح منطق تصمیمات، ایجاد پلتفرم‌های دوسویه، آموزش سواد راهبردی، مدیریت تعارض منافع، گزارش‌دهی عمومی، نظارت ذی‌نفعی و اصلاح آیین‌نامه‌ها از مهم‌ترین راهبردها بودند. این یافته با دیدگاه آکرمن و همکاران همسو است که مشارکت ذی‌نفعان را نیازمند طراحی فرایند، تحلیل منافع و ایجاد سازوکارهای گفت‌وگو می‌دانند (Ackermann et al., 2024). همچنین، با تأکید بروک بر مشارکت سازمان‌یافته ذی‌نفعان در حکمرانی ورزشی مطابقت دارد (Brooke, 2025). راهبردهای توانمندسازی و آموزش نیز با یافته‌های کانگ و همکاران هماهنگ است که آموزش ارتباطی و بین‌فرهنگی را برای بهبود تصمیم‌گیری فدراسیون‌ها ضروری دانستند (Kang et al., 2025).

در نهایت، پیامدهای مدل شامل تعالی تصمیم‌گیری، افزایش واقع‌گرایی و نوآوری، پایداری تصمیمات، احیای اعتماد و مشروعیت، افزایش تعهد ذی‌نفعان، ارتقای پاسخگویی، کاهش رفتارهای سلیقه‌ای، توسعه متوازن و تقویت عدالت بود. این یافته با نتایج کوستا و همکاران همخوان است که شفافیت و یکپارچگی را با اعتماد ذی‌نفعان و سلامت حکمرانی مرتبط دانستند (Costa et al., 2025). همچنین، با یافته‌های پارسی‌منش و همکاران درباره ارتباط مشارکت، شفافیت و عدالت با حکمرانی مطلوب ورزش ایران مطابقت دارد.

(Parsimanes et al., 2025). در مجموع، راهبردپذیری باز می‌تواند فدراسیون‌ها را از سازمان‌هایی متمرکز و سندمحور به نهادهایی یادگیرنده، پاسخگو و مبتنی بر خرد جمعی تبدیل کند؛ مشروط بر آنکه مشارکت واقعی، شفافیت هدفمند، استقلال تخصصی و سازوکارهای پایدار نهادی به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند.

این پژوهش با برخی محدودیت‌ها همراه بود. نخست، داده‌ها بر اساس دیدگاه ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی گردآوری شد و با وجود دستیابی به اشیاع نظری، ممکن است برخی تجربه‌های ورزشکاران، مربیان جوان، هواداران، حامیان مالی و کارکنان سطوح عملیاتی کمتر در مدل بازتاب یافته باشد. دوم، حساسیت موضوعاتی مانند تمرکز قدرت، تعارض منافع، فشارهای سیاسی و شفافیت مدیریتی ممکن است موجب خودسانسوری یا احتیاط برخی مشارکت‌کنندگان در بیان تجربه‌های واقعی شده باشد. سوم، تفاوت‌های ساختاری، مالی و بین‌المللی میان فدراسیون‌های مختلف می‌تواند قابلیت تعمیم مستقیم مدل را محدود کند. همچنین، کیفی بودن پژوهش امکان سنجش وزن نسبی مؤلفه‌ها و آزمون روابط علی میان ابعاد مدل را فراهم نکرد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی حاصل با استفاده از روش‌های کمی، تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود و اهمیت نسبی ابعاد و روابط میان آن‌ها مورد آزمون قرار گیرد. انجام مطالعات تطبیقی میان فدراسیون‌های بزرگ و کوچک، رشته‌های تیمی و انفرادی و فدراسیون‌های برخوردار و کم‌برخوردار می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. همچنین، بررسی دیدگاه ورزشکاران، مربیان، داوران، هیئت‌های استانی، رسانه‌ها و حامیان مالی می‌تواند دامنه مدل را گسترش دهد. مطالعات طولی نیز می‌تواند آثار اجرای راهبردپذیری باز را بر اعتماد، عملکرد، مشروعیت و کیفیت حکمرانی فدراسیون‌ها در طول زمان ارزیابی کنند.

به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود شوراهای راهبردی چندذی‌نفعی تشکیل دهند و نقش، سطح مشارکت و حدود اختیار هر گروه را به‌صورت روشن تعریف کنند. انتشار پیش‌نویس اسناد راهبردی، ارائه گزارش‌های دوره‌ای عملکرد، ایجاد سامانه‌های ثبت و پیگیری پیشنهادهای و توضیح منطق تصمیم‌های کلان می‌تواند شفافیت و اعتماد را افزایش دهد. ضروری است برای مدیران، کارکنان، مربیان و نمایندگان ذی‌نفعان دوره‌های آموزشی در زمینه تفکر راهبردی، گفت‌وگوی حرفه‌ای، مدیریت تعارض و سواد داده برگزار شود. همچنین، درج الزامات مشارکت و شفافیت در آیین‌نامه‌ها، اختصاص بودجه مشخص، ایجاد واحد تخصصی راهبرد و داده و طراحی سازوکار اعلام و مدیریت تعارض منافع می‌تواند به نهادینه‌شدن راهبردپذیری باز کمک کند.

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

Sports federations have evolved from narrowly defined administrative bodies into complex governance institutions responsible for regulating competitions, developing athletes, allocating resources, representing national sport internationally, and coordinating relations among diverse stakeholder groups. Their decisions influence not only competitive outcomes but also public trust, organizational legitimacy, social participation, and the sustainable development of sport. Contemporary sport policies increasingly emphasize accountable governance, social inclusion, institutional transparency, and broader stakeholder participation as essential requirements for the effective management of sport organizations ([Ministry of Youth & Sports, 2025](#)). In this context, strategic management provides federations with a framework for setting long-term directions, aligning organizational resources with priorities, responding to environmental change, and improving performance. Evidence suggests that effective strategic management can enhance coordination, organizational efficiency, and competitive performance in sport federations ([Shujaa, 2023](#)). In nonprofit sport organizations, however, strategic management must also accommodate public missions, resource limitations, social expectations, and multiple accountability relationships ([Mrkonjic et al., 2025](#)).

Sports federations operate within a highly pluralistic stakeholder environment. Athletes, coaches, referees, provincial associations, clubs, sponsors, media organizations, fans, governmental agencies, national Olympic committees, and international federations may all affect or be affected by strategic decisions. A stakeholder in sport management is therefore understood as any individual or group possessing a legitimate interest in the activities, decisions, or consequences of a sport organization ([Panico, 2024](#)). Meaningful stakeholder engagement can improve the quality of strategic analysis, reveal implementation barriers, identify conflicting interests, and strengthen commitment to organizational decisions ([Brooke, 2025](#)). Nevertheless, engagement becomes meaningful only when stakeholders are provided with genuine opportunities to express their views, receive responses, and observe how their contributions influence final decisions ([Amis & Porchet, 2024](#)). This issue is particularly important in federations where strategic decisions are traditionally concentrated in a limited managerial core.

The legitimacy of sports federations increasingly depends on their ability to balance institutional autonomy, legal obligations, international standards, performance expectations, and stakeholder demands. Federations gain and maintain legitimacy not merely through formal recognition, but also through stakeholder perceptions of fairness, competence, transparency, accountability, and responsiveness ([Clausen & Bayle, 2024](#)). Governance research has shown that many federations continue to face deficiencies in stakeholder participation, monitoring mechanisms, accountability, and access to information ([Solanelas et al., 2024](#)). Strategic management may contribute to better governance, although its effectiveness depends on organizational size, structural capacity, leadership practices, and institutional conditions ([Garmamo et al., 2024](#)). Transparency is also central to integrity in sport because it enables stakeholders to understand organizational priorities, financial arrangements, decision criteria, performance outcomes, and accountability processes ([Costa et al., 2025](#)). In the Iranian context, organizational transparency in sport federations is influenced by managerial, structural, cultural, communicative, and technological factors ([Shams & Ramezaninejad, 2024](#)).



Despite the recognized importance of governance and strategic management, conventional strategy-making in many federations remains centralized, hierarchical, and relatively closed. Such arrangements may marginalize field-level knowledge, reduce organizational learning, separate strategic plans from operational realities, and weaken commitment among those responsible for implementation. Research on Iranian sports federations has identified managerial concentration, structural rigidity, organizational culture, resource limitations, political pressures, and legal constraints as major barriers to professionalization (Safarpour et al., 2023). Concentrated authority may also foster managerial overconfidence, reduced openness to criticism, and resistance to oversight, patterns associated with hubris syndrome in sport leadership (Ershadi Raberi et al., 2024). These weaknesses indicate that improving strategic outcomes requires more than producing formal plans; it requires reconsidering how strategic knowledge is generated, shared, debated, and converted into collective action.

Open strategizing has emerged as a response to the limitations of closed strategy-making. It refers to a broader set of practices through which strategic processes become more inclusive and transparent by involving employees, experts, external stakeholders, or wider communities in generating ideas, analyzing problems, evaluating alternatives, and reviewing strategic priorities (Dobusch et al., 2025). Open strategizing does not eliminate managerial authority; instead, it transforms leadership from exclusive control toward the design and facilitation of strategic interaction. Strategic leaders must define participation boundaries, protect sensitive information, encourage diverse perspectives, manage conflict, and retain responsibility for final decisions (Stoiber et al., 2024). Stakeholder involvement in strategy-making can enrich analysis and improve implementability, but only when participation is systematically structured and connected to decision processes (Ackermann et al., 2024).

The openness of strategy also involves substantial risks. Participation may remain symbolic when organizations invite stakeholders without allowing their contributions to influence strategic outcomes. Under such circumstances, the ideals of engagement may conflict with a prevailing discourse of managerial control, producing frustration, distrust, and resistance (Pietila et al., 2025). Open strategizing therefore requires clear rules concerning participant roles, access to information, feedback mechanisms, conflict-of-interest management, and the use of stakeholder inputs. Model-driven and digital methods can support inclusive strategizing by structuring information, clarifying assumptions, comparing alternatives, and making decision processes more transparent (Raaijmakers et al., 2025). Digital platforms can also reduce geographical barriers and connect national federations with provincial bodies and dispersed stakeholders. In international sport settings, digital communication, intercultural competence, and multicultural leadership have been recognized as important enablers of communication and collective decision-making (Kang et al., 2025).

Open strategizing is also consistent with the principles of good governance and sustainable sport development. Good governance in Iranian elite sport has been associated with transparency, accountability, stakeholder participation, legality, ethical conduct, independent monitoring, anti-corruption mechanisms, efficiency, and distributive justice (Parsimanes et al., 2025). Sustainable sport development similarly requires the integration of managerial, sociocultural, economic, environmental, and health-related dimensions (Tofigh Khattab et al., 2024). Nevertheless, the existing literature has mostly examined transparency, governance, professionalization, stakeholder engagement, and strategic management as separate issues. A context-specific explanation of how open strategizing emerges, operates, and produces outcomes in Iranian sports federations has remained underdeveloped. Therefore, the present study aimed to design an open strategizing model for Iranian sports federations using a grounded theory approach.



Materials and Methods

This applied qualitative study was conducted within an interpretive paradigm and followed an inductive research logic. The systematic grounded theory approach was selected because the study sought to generate a context-sensitive explanatory model directly from the experiences and interpretations of knowledgeable participants. The participants consisted of 23 academic and executive experts familiar with sport management, sport governance, strategic planning, and decision-making in Iranian sports federations. They included current and former federation presidents, senior sport executives, university faculty members, governance researchers, provincial sport officials, strategic planning specialists, and other experienced stakeholders. Participants were selected through purposive and snowball sampling based on relevant education, professional experience, and substantive familiarity with federation structures and strategic processes.

Data were collected through individual semi-structured interviews. The interview guide addressed the meaning and necessity of open strategizing, appropriate stakeholder groups, the desirable degree of transparency, contextual requirements, managerial and organizational barriers, implementation mechanisms, and expected consequences. Interviews were conducted either in person or virtually according to participant accessibility and preference. Data collection and preliminary analysis proceeded concurrently, allowing emerging concepts to inform later interviews. Interviews continued until theoretical saturation was achieved and the final interviews produced no substantively new categories.

The trustworthiness of the study was enhanced through prolonged engagement with the data, follow-up questioning, member checking, expert review, detailed documentation of analytical decisions, and maintenance of an audit trail from raw data to final categories. Coding stability was examined by recoding three randomly selected interviews after a two-week interval and calculating test–retest agreement. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful units were identified and assigned conceptual labels. During axial coding, conceptually related codes were grouped into subcategories and main categories according to the paradigm model. During selective coding, all categories were integrated around the central phenomenon of open strategizing in sports federations. Constant comparison was applied throughout the analytical process.

Findings

Selective coding resulted in a paradigmatic model consisting of six interrelated dimensions: causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions comprised three main categories. The first was the effectiveness crisis of traditional models, reflected in centralized authority, rigid structures, exclusion of operational actors, disconnection between strategies and provincial realities, nonoperational plans, inefficient resource allocation, and duplicated projects. The second category was institutional and knowledge-related pressures, including international governance requirements, ethical standards, the need to protect organizational credibility, shortages of specialized analysis, and the necessity of incorporating the experiential knowledge of coaches, referees, athletes, and experts. The third category was transformation of the social ecosystem, represented by increased public demands, the influence of social media, declining managerial secrecy, growing legal awareness, and greater expectations for direct participation.

The central phenomenon was open strategizing in sports federations. It comprised four components: targeted strategic transparency, stakeholder inclusion, continuous strategic dialogue, and collective decision-making. Targeted transparency involved controlled access to relevant information, clarification of priorities, explanation of decision rationales, and greater comprehensibility of strategic documents. Stakeholder inclusion referred to the participation of influential groups, recognition of field-level voices, and the involvement of experts in decision preparation. Continuous dialogue involved structured



exchange, sustained strategic communication, and openness to opposing perspectives. Collective decision-making combined specialized knowledge with field experience and promoted shared understanding of federation goals.

The contextual conditions included structural capabilities, cultural and communicative readiness, technological and data infrastructure, and legal and governance requirements. Structural capabilities involved strategic planning competence, functioning committees, delegation mechanisms, organizational continuity, and stable administrative procedures. Cultural readiness included managerial openness to criticism, teamwork, tolerance of ambiguity, organizational learning, trust, and acceptance of plural perspectives. Technological conditions comprised digital interaction platforms, stakeholder databases, document archives, data management systems, and privacy protections. Legal and governance conditions included federation statutes, ministry regulations, disciplinary protocols, financial oversight, performance inspection, transparent appointments, and institutional reporting.

The intervening conditions consisted of managerial and cognitive barriers, cultural and behavioral challenges, resource and technical limitations, and external conflicts. These included fear of criticism, concern over losing control, secrecy, resistance to change, frequent managerial turnover, symbolic participation, stakeholder distrust, insufficient budgets, shortages of strategic and digital specialists, weak documentation, political interference, lobbying, conflicting stakeholder interests, and international restrictions.

Nine major strategies were identified: building participatory structures, operationalizing transparency, managing strategic dialogue, digitalizing strategizing processes, empowering participants, governing conflict and consensus, establishing open monitoring and reporting, developing strategic communication, and institutionalizing open practices. The anticipated consequences were categorized as improved strategic decision-making, revitalized social capital, enhanced governance quality, balanced and sustainable development, and inclusive justice. These outcomes included more realistic plans, greater innovation, continuity across managerial changes, increased legitimacy and trust, stronger stakeholder ownership, improved accountability, reduced arbitrary behavior, healthier resource allocation, better coordination between national and provincial levels, and greater inclusion of underrepresented groups.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that open strategizing in Iranian sports federations should be understood as an institutional transformation rather than a limited consultation technique. Its emergence is driven by the declining effectiveness of centralized strategy-making, increasing institutional pressures, and a social environment in which stakeholders demand greater transparency and influence. Traditional models tend to separate strategy formulation from operational knowledge, producing plans that may be formally coherent but weakly connected to provincial capacities, stakeholder expectations, and implementation realities.

The centrality of targeted transparency, stakeholder inclusion, continuous dialogue, and collective decision-making shows that openness involves both informational and participatory dimensions. Transparency without participation may merely publicize predetermined decisions, whereas participation without sufficient information prevents stakeholders from contributing meaningfully. Effective open strategizing therefore depends on the simultaneous design of accessible information, structured dialogue, legitimate representation, and clear decision rules.

The model also demonstrates that open strategizing cannot be implemented solely through digital platforms or temporary consultative meetings. It requires structural continuity, cultural readiness, reliable data, legal support, leadership commitment, and psychological safety. Resistance is likely where managers interpret participation as a threat to authority or where

stakeholders perceive engagement as symbolic. Consequently, leadership development, conflict-of-interest governance, feedback systems, and formal institutionalization are essential.

The identified strategies provide a practical pathway for implementation. Participatory councils, stakeholder forums, open drafts of strategic plans, digital feedback systems, periodic public reporting, strategic literacy programs, and formal conflict-management mechanisms can gradually embed openness in federation routines. Nevertheless, participation must be differentiated according to stakeholder expertise, legitimacy, and responsibility. Open strategizing should broaden strategic intelligence without allowing powerful interest groups to capture decision-making.

Overall, the proposed model suggests that open strategizing can transform sports federations from centralized, document-oriented institutions into learning, responsive, and accountable organizations. By integrating dispersed knowledge, making decision rationales more visible, and creating stakeholder ownership, it can improve strategic realism, strengthen legitimacy, enhance governance, and support more balanced sport development. Its long-term effectiveness, however, depends on whether openness becomes a stable organizational capability rather than a temporary managerial initiative.

References

- Ackermann, F., Eden, C., & McKiernan, P. (2024). Stakeholders in Strategy Making. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 282-296. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0280>
- Amis, L., & Porchet, M. (2024). *Tool on Meaningful Stakeholder Engagement*. <https://www.sporhumanrights.org/library/cshr-publishes-a-tool-on-meaningful-stakeholder-engagement>
- Brooke, C. (2025). Stakeholder Engagement in Sports Governance. <https://minisite.hkcg.org.hk/academy/blog/stakeholder-engagement-sports-governance>
- Clausen, J., & Bayle, E. (2024). Challenges and Practices in International Sport Federations to Gain and Maintain Legitimacy. *Current Issues in Sport Science*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.36950/2024.2ciss012>
- Costa, S., Silva, A. J., Dias, T., Marinho, D. A., Batalha, N. M., Roque, R., Afonso, C., Aminova, M., & Ferraz, R. (2025). Integrity and Transparency in Sports: A Survey Review. *The Open Sports Sciences Journal*, 18, 1-9. <https://doi.org/10.2174/011875399X353976250203045235>
- Dobusch, L., Hautz, J., & Ortner, T. (2025). Open Strategy as a New Form of Strategizing. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 674-693). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009216067.039>
- Ershadi Raberi, E., Adib Saber, F., & Elmiyyeh, A. (2024). A Model for Controlling Hubris Syndrome in Iranian Sports Federations. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2024.376082.3291>
- Garmamo, M., Haddera, T., Tola, Z., & Jaleta, M. (2024). Organizational Culture, Strategic Management, and Good Sports Governance in Selected Ethiopian Olympic Sports Federations: Does Organizational Size Matter? *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 15(1), 1-32. <https://doi.org/10.54141/psbd.1386892>
- Kang, J. W., Coughlan, D., Kang, J. Y., & Beck, K. (2025). Cross-Cultural Management in International Sports Federations: Communication and Decision-Making Frameworks. *Research Journal of Business Management*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2025.1.10>
- Ministry of Youth, A., & Sports, G. o. I. (2025). Cabinet Approves National Sports Policy 2025. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2141138>
- Mrkonjic, M., Clausen, J., & Bayle, E. (2025). Strategic Management and Performance of Non-Profit Sport Organizations. In M. Mrkonjic, E. Bayle, C. Klenk, & D. Schwizer (Eds.), *Sport Management in Europe: Perspectives and Implications for Practice* (pp. 25-42). Edward Elgar Publishing. <https://iris.unil.ch/handle/iris/279297>
- Panico, G. (2024). Stakeholder. In P. M. Pedersen (Ed.), *Encyclopedia of Sport Management* (2nd ed., pp. 926-928). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch542>
- Parsimanes, H., Norouzi Seyedhosseini, R., & Nazari, S. (2025). Analysis of the Constituent Elements of Good Governance in Iranian Elite Sport: A Mixed-Methods Approach. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2025.401345.3543>
- Pietila, H., Laari-Salmela, S., & Puhakka, V. (2025). Participating by Choice or Command? When Ideals of Stakeholder Engagement Clash with a Prevailing Strategy Discourse. *Business & Society*, 64(6), 1077-1110. <https://doi.org/10.1177/00076503241255484>
- Raaijmakers, J., Bekius, F. A., de Gooyert, V., & Rouwette, E. A. J. A. (2025). Inclusive and Transparent Strategizing with Model-Driven Methods? A Review Connecting Operational Research and Open Strategizing. *Journal of the Operational Research Society*. <https://doi.org/10.1080/01605682.2025.2537279>
- Safarpour, A., Alidoust Ghahfarokhi, E., Jalali Farahani, M., & Jafari Hajin, A. (2023). A Study of Barriers to the Professionalization of National Sports Federations. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.352230.3070>



- Shams, A., & Ramezaninejad, R. (2024). A Study of Factors Affecting Organizational Transparency in the Football Federation of Iran. *Sport Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14923.3877>
- Shujaa, M. (2023). The Role of Strategic Management in Promoting Performance in Sport Federations in the Kingdom of Saudi Arabia: Football Federation and Equestrian Federation. *The Arab Journal of Administration*, 43(2), 203-238. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.60229.1040>
- Solanellas, F., Munoz, J., Genovard, F., & Petchame, J. (2024). Governance Policies in Sports Federations: A Comparison According to Their Size. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), 2834. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2834>
- Stoiber, K., Hautz, J., Matzler, K., Stadler, C., & von den Eichen, S. F. (2024). Open Strategy: The Role of Strategic Leadership. In Z. Simsek, C. Heavey, & B. C. Fox (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 365-388). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802208818.00024>
- Tofigh Khattab, A., Fahiminejad, A., Tayyebi Sani, S. M., & Bahmanpour, H. (2024). Identification and Prioritization of Components Affecting the Sustainable Development of Sport in Iran Using the Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *Sport Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14155.3816>