



Research Paper 

## Providing a Model for Improving Coalition Building Policies in Sport

Mohammad Keshavarz<sup>1</sup> , Younes Mohammadzadeh<sup>2\*</sup> , Hosein Dast barhagh<sup>3</sup> ,  
Mohammad Sadegh Afroozeh<sup>4</sup> 

Received: Nov 11, 2022

Revised: Jul 31, 2023

Accepted: Jun 24, 2023

### ABSTRACT

**Objective:** The present research was conducted with the aim of providing a model for improving coalition building policies in sport.

**Methodology:** The current research was a mixed research. The statistical population of the present research in the qualitative part included experts who are knowledgeable about the subject of the research. Also, the statistical population in the quantitative part of the research included the managers of sports federations of the country. The research tool included semi-structured interviews and a special questionnaire for Dimtel, which was designed according to the research objectives and methods. Dimtel method was used to identify the pattern of causal relationships between the studied variables.

**Results:** According to the results of the present research, it was determined that the variables affecting coalition building in sport include improvement of concepts, adaptation and localization, elite decision-making, structuring and indexing, legal aspects, management flows, and knowledge improvement. Also, the factors of improvement of concepts and structuring and indexing were identified as causal factors and other factors as causal factors.

**Conclusion:** The analysis of the research findings indicates that 'structuring and index-making' with a weight of 0.237 has been identified as the primary determining and influential factor in sports coalition-building. Other identified factors such as 'improving concepts,' 'allocation and indigenization,' 'elite decision-making,' 'legal aspects,' 'management flows,' and 'knowledge improvement' also play a role in this process, but with less impact compared to the factor of structuring and index-making. These findings emphasize the importance of particular attention to structural foundations and measurement criteria in formulating sports coalition-building policies.

**Keywords:** Coalition Building; Policy Making; Improvement; Improvement and Localism

1. PhD student of Sport Management, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran,
2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Zand Institute of Higher Education, Shiraz, Iran. (Corresponding author)
3. Assistant Professor, Department of physical education, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran.
4. Associate Professor, Department of Sport Sciences, Jahrom University, Jahrom, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [younesmohammadzadeh33@gmail.com](mailto:younesmohammadzadeh33@gmail.com)

**Cite this article:** Keshavarz, M., Mohamadzade, Y., Dast Barhagh, H., & Afroozeh, M. (2026). Providing a model for improving coalition building policies in sports. *Journal of Sport Management and Development*, 15(3), 27-46.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23180.2736>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Organizational alliances are among the factors that play an important role in the management and communication of media workers. Organizational coalition refers to the collection of information about the people by whom organizational operations are carried out and the use of that information in effective ways of working. In other words, organizational coalition is an effective method that employees use to establish proper relationships with others, including peers, subordinates, superiors, and internal and external stakeholders of the organization, in order to change their behavior according to their wishes and to meet individual goals and achieve an organization and in this way provide the means for the progress of their organization (Torkzadeh & Fereidooni, 2018).

### Methodology

The current research method was a descriptive type that was implemented in the field. The statistical population of this research included all sports managers. In order to identify these managers, purposeful sampling was used. This sampling was done until theoretical saturation was reached. Therefore, after sampling; There were 18 knowledgeable and expert experts in the field of sports management who had complete knowledge of the subject of the research. The results of the conducted interviews led to the identification of two important areas in the present research. First, it led to the identification of the components of improving the policies of coalition building in sports, and then it led to the identification of the indicators influencing these methods.

In the qualitative part of the research, believability, transferability and verifiability were used to check validity. In the qualitative part of the research, specialized committees were used to check reliability. In this way, the members of this specialized committee were used for parallel coding of some interviews as well as evaluation and programs related to the interviews. Also, the face validity of the research questionnaire was examined by examining the opinions of experts. Examining the influencing variables on the improvement of coalition building policies, Dimetal technique was used.

### Results

According to the results of the present research, it was determined that the variables affecting coalition building in sports include improving concepts, adaptation and localism, elite decision-making, structuring and indexing, legal aspects, management flows, and improving knowledge. According to the results, it was determined that the factors of improving concepts and structuring and indexing were identified as causal factors and other factors were identified as causal factors.

As the results of this research show, the factor of structuring and indexing with a weight of 0.237 was identified as the most important factor in coalition building in sports.

The threshold value in this research is equal to 1.121. All the values of the T matrix that are smaller than 1.121 are set to zero, which means that the causal relationship is not considered.



Therefore, the pattern of meaningful relationships is as shown in the table below.

### **Discussion and Conclusion**

Therefore, according to the results of this research, it is suggested to document the previous experiences of national and international communication of sports organizations and to express the benefits gained from these communication to improve coalition building in sports federations. Also, according to the results of this research, it is suggested to hold training courses about coalition building in sports federations to promote the specialized knowledge of sports federations about coalition building. Also, according to the results of this research, it is suggested to improve the quality level of sports federations in the field of coalition building by increasing the skills of employees to create national and international connections. Undoubtedly, the promotion of coalition building in sports federations will make these organizations have complete control over their surroundings. On the other hand, forming a coalition makes sports federations aware of the threats and potentials in their surrounding environment, and even this issue becomes the basis for increasing the knowledge of sports federations about their strengths and weaknesses. In this way, forming a coalition with the environmental monitoring of sports federations gives complete and comprehensive information to sports managers to fully understand their organization. By promoting coalition building, managers find out how far their organizations are from their equivalent organizations at the national and international level. This issue has caused coalition building to be suggested to sports federations as an important activity. It is hoped that the results of the present research will lead to the improvement of scientific evidence regarding coalition building in sports organizations and will be a start for conducting comprehensive research in the field of sports for the use of coalition building by sports organizations.

### **Originality/Value**

This research uniquely contributes to the field of sports management through an in-depth analysis of coalition formation within the framework of sports organizations. While existing literature has extensively addressed inter-organizational cooperation, this study pioneers a rigorous examination of the factors influencing different types of coalitions – strategic and temporary – in sports. The originality of this research lies in its systematic investigation of how managerial and structural elements interact to shape coalition formation, a dimension often oversimplified in previous studies. Furthermore, by identifying ‘structuring and indexing’ as a critical yet often overlooked factor, this paper transcends theoretical discussions to highlight practical implementation needs. The value of this research is twofold: for academics, it refines the theoretical frameworks of coalition dynamics within a specific yet significant sector; for practitioners, it offers actionable insights, emphasizing the necessity of structured approaches to coalition development, ultimately aiming to enhance the effectiveness and sustainability of collaborative efforts in achieving sporting success.

### **Research Limitations/Implications**

- The factors influencing coalition building have been examined in a general manner, and the differential impact of these factors across various types of coalitions (e.g., strategic, temporary) has not been specified.
- The present research has predominantly focused on the managerial and structural aspects, with less



attention paid to the potential influence of cultural and social factors.

-While the factor of “structuring and indexing” has been identified as important, operational details and executive models for its implementation have not been provided.

-This study was conducted as a case study, precluding comparisons with other sports systems or different sports disciplines.

-The direct and long-term impact of coalition building on actual sporting success has not been assessed.

## Ethical Considerations

### Compliance with ethical guidelines

The ethical principles of research, including obtaining informed consent from participants, maintaining the confidentiality of their identity and responses, and providing transparent information about the research objectives, were adhered to throughout the data collection process.

### Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

In this research, artificial intelligence was not utilized for any of the core stages of the study.

### Funding

This research was conducted without receiving financial support from any specific organization or institution.

### Authors' contribution

First Author: Primary responsibility for the research, overall study design, qualitative data analysis (interviews), and initial drafting of the abstract and parts of the manuscript.

Second Author: Collaboration in quantitative data collection (questionnaire distribution), quantitative data analysis using the DEMATEL method, and contribution to drafting the methodology and findings sections.

Third Author: Contribution to the literature review and assistance in questionnaire development.

Fourth Author: Provided expert guidance in the field of sports policymaking and coalition building.

### Conflict of interest

The researchers of this study declare that they have no conflict of interest that could affect the results or interpretation of the findings of this research.

### Acknowledgments

We would like to express our sincere gratitude to all esteemed experts and respected managers of sports federations who, by dedicating their time and providing valuable information, have assisted us in the progress of this research.

## References

- Jamshidi, E., Seyed Ameri, M.H., & Abbasi, H. (2020). The Effect of Social Undermining on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderetor Trust Orgonazition. *Sport Management Journal*, 12(1), 57-81. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2018.257762.2080>] [In Persian]
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and green human resources management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 324-341. [[Link](#)]
- Torkzadeh, J., & Fereidooni, F. (2018). Management of political behavior in the organization. *Educational Management Research*, 9(36), 151-176. [In Persian] [[Link](#)]
- Zare, A., Izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Framework of macroeconomic diplomacy strategies in the country's sports. *Journal of Sport Management and Development*, 12(2), 187-209 [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.19998.2580>] [In Persian]



## ارائه مدل بهبود سیاست گذاری های ائتلاف سازی در ورزش

محمد کشاورز<sup>۱</sup>، یونس محمدزاده<sup>۲\*</sup>، حسین دست برحق<sup>۳</sup>، محمدصادق افروزه<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بهبود سیاست گذاری های ائتلاف سازی در ورزش انجام گرفته است.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از نوع پژوهش های آمیخته بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند و در بخش کمی شامل مدیران فدراسیون های ورزشی کشور بودند. ابزار پژوهش شامل مصاحبه های نیمه ساختارمند و پرسشنامه مخصوص دیمتال بود که با توجه به اهداف و روش پژوهش، طراحی شده بود. برای شناسایی الگوی روابط علی میان متغیرهای مورد مطالعه از روش دیمتال استفاده شد.

**یافته ها:** با توجه به نتایج پژوهش حاضر مشخص شد که متغیرهای تاثیرگذار بر ائتلاف سازی در ورزش شامل بهبود انگاره ها، آمایش و بومی گرایی، تصمیم سازی نخبگان، ساختار سازی و شاخص سازی، جنبه های قانونی، جریان های مدیریتی، بهبود دانش می باشد. همچنین عوامل بهبود انگاره ها و ساختار سازی و شاخص سازی به عنوان عوامل علی و سایر عوامل به عنوان عوامل معلولی مشخص شد.

**نتیجه گیری:** تحلیل یافته های پژوهش نشان می دهد که ساختار سازی و شاخص سازی با وزن ۰/۲۳۷، به عنوان عامل تعیین کننده و تاثیرگذار اصلی در ائتلاف سازی ورزشی شناخته شده است. سایر عوامل شناسایی شده مانند بهبود انگاره ها، آمایش و بومی گرایی، تصمیم سازی نخبگان، جنبه های قانونی، جریان های مدیریتی و بهبود دانش نیز در این فرآیند نقش دارند، اما تاثیر کمتری نسبت به عامل ساختار سازی و شاخص سازی ایفا می کنند. این یافته ها بر اهمیت توجه ویژه به بنیان های ساختاری و معیارهای سنجش در تدوین سیاست های ائتلاف سازی در ورزش تاکید دارند.

**واژه های کلیدی:** ائتلاف سازی، سیاست گذاری، بهبود، آمایش و بومی گرایی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران.
۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، موسسه آموزش عالی زند، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران.
۴. دانشیار مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [younesmohammadzadeh33@gmail.com](mailto:younesmohammadzadeh33@gmail.com)

**استناد:** کشاورز، محمد؛ محمدزاده، یونس؛ دست برحق، حسین و افروزه، محمدصادق. (۱۴۰۵). ارائه مدل بهبود سیاست گذاری های ائتلاف سازی در ورزش. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۳)، ۲۷-۴۶.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23180.2736>

### نوآوری پژوهش و پیام کلی

این نخستین پژوهشی است که از روش تصمیم گیری دیمتال برای تحلیل الگوی روابط علی-معلولی متغیرهای ائتلاف سازی در ورزش استفاده کرده است. به طور کلی پژوهش حاضر نشان می دهد موفقیت ائتلاف سازی در ورزش، به ویژه در بافت ایران، وابسته به ساختار سازی دقیق و شاخص سازی مناسب است. لذا سیاست گذاران ورزشی پیش از انتظار برای تشکیل ائتلاف های پایدار، باید بر ایجاد ساختارهای شفاف، تدوین شاخص های ارزیابی دقیق، و بهبود انگاره ها در نخبگان ورزشی تمرکز کنند. بدون زیرساخت سازمانی مناسب، تلاش برای ائتلاف سازی احتمالاً ناکام می ماند.





#### مقدمه

توسعه ورزش به عنوان یک نیاز مهم در جوامع مختلف مشخص شده است (راموس و همکاران، ۲۰۲۳). در جهت توسعه ورزش نیاز است تا تمامی ارکان نقش تعیین کننده‌ای را ایفا نمایند (گوهررستمی و وقار، ۲۰۲۲). به عبارتی، توسعه ورزش به عنوان یک فعالیت مهم و کلیدی می‌بایستی همواره از سوی دولت‌ها پیگیری شود (زرگر و راین، ۲۰۲۲). در این بین رفتارهای اجتماعی به عنوان یک راهبرد، فعالیت و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت موجب می‌شود تا نقش تاثیرگذار دولت در روند توسعه ورزش شفاف‌تر شود (جمشیدی و همکاران، ۲۰۲۰). امروزه دولت‌ها پس از مطالعه و مشخص نمودن خला‌های موجود از سیاست‌های حمایتی در جهت پیشبرد اهداف استفاده می‌کند (ناصر و جلالی فراهانی، ۲۰۱۹). رفتارهای اجتماعی در کشورهای مختلف در واکنش نیازها و مشکلات فعلی ایجاد گردیده است (کانکل و بیسکایا، ۲۰۲۰). دولت‌ها پس از بررسی مشکلات و تعیین چارچوب کلیه حوزه؛ رفتارهای اجتماعی را اجرایی می‌نماید. این مسائل نشان می‌دهد که سیاست‌های حمایتی همواره به عنوان یک مسئله کلیدی در کشورهای مختلف همواره مورد تاکید می‌باشد (مدادی ناسا و همکاران، ۲۰۲۲). در ورزش نیز سیاست‌های حمایتی نقش مهم و تعیین کننده‌ای را دارا می‌باشد. حمایت گسترده دولت‌ها از برخی تیم‌ها و رشته‌های ورزشی جهت آمادگی در مسیر رقابت‌های بین المللی و همچنین حمایت دولت‌ها از توسعه و اشاعه ورزش و گسترش فرهنگ ورزش نشان می‌دهد که همواره سیاست‌های حمایتی در ورزش وجود داشته است (دارنل و همکاران، ۲۰۱۹). ائتلاف سازمانی از جمله عواملی هستند که در مدیریت و ارتباط مطلوب کارکنان رسانه‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کنند. ائتلاف سازمانی به جمع آوری اطلاعات در مورد افرادی که بوسیله آنها عملیات سازمانی انجام می‌پذیرد و به کارگیری آن اطلاعات در شیوه‌های موثر کار، اطلاق می‌شود. به بیان دیگر ائتلاف سازمانی روشی تاثیر گذار است که کارکنان برای ایجاد ارتباط مناسب با سایرین اعم از هم‌ردیفان، زیردستان، بالادستان و ذینفعان داخلی و خارجی سازمان استفاده می‌کنند تا رفتار آنها را با توجه به خواسته خود تغییر داده و به اهداف فردی و سازمانی دست یابند و از این طریق موجبات پیشرفت سازمان خود را فراهم سازند (ترکزاده و فریدونی، ۲۰۱۸).

بنابراین یک ائتلاف سازمانی رابطه بین دو یا چند سازمان برای تعقیب اهداف مشترک یا برآوردن نیازها سازمان می‌باشد (کاپوتسیس و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین در ائتلاف‌سازی استقلال طرفین حفظ می‌شود. سازمان‌های مختلف از طریق مختلفی هم چون ارائه منابع لازم، کانال‌های توزیع، ارائه دانش در زمینه خاص، دارائی‌های فکری و سرمایه مالی با سازمان‌های دیگر ائتلاف تشکیل دهند (دیکینسون و همکاران، ۲۰۲۱). محققان انواع ائتلاف‌های سازمانی را به سرمایه‌گذاری مشترک، ائتلاف همسان، ائتلاف غیرهمسان و ائتلاف‌های راهبردی بین‌المللی تقسیم کرده‌اند. همچنین موفقیت ائتلافی را می‌توان براساس داده‌های عینی یا ادراکات ذهنی و براساس عواملی همچون اثربخشی (رسیدن به اهداف ائتلاف سازمان)، عملکرد (فروش، سودآوری) و کارایی (هزینه مبادلات، هزینه کل فعالیت) اندازه‌گیری کرد (کیدرون و پرتز، ۲۰۱۸). بنابراین ائتلاف سازمانی توافقی‌های همکاری بین شرکت‌هایی هستند که به مبادله یا اشتراک‌گذاری یا هماهنگ سازی محصولات، فناوری، دانش و خدمات خود می‌پردازند. اساسی‌ترین امر در هر همکاری بهره‌برداری درست و لازم از هرگونه دانش کسب شده از سوی شرکاء رسمی و غیررسمی می‌باشد. ائتلاف،

<sup>1</sup> Ramos et al

<sup>2</sup> Zargar & Rynne

<sup>3</sup> Kunkel & Biscaia

<sup>4</sup> Darnell et al

<sup>5</sup> Kapoutsis et al

<sup>6</sup> Dickinson

<sup>7</sup> Kidron & Peretz



فعالیت مهم هر سازمانی برای دستیابی به منابع برون سازمانی است (فرخ سرشت و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین بهره‌برداری از منابع دانش در خارج از مرزهای سازمان نیاز به یک سری الزامات ساختاری، اجتماعی و ارتباطی خاصی داشته و سازمانها را با چالش‌های جدیدی مواجه می‌گرداند که مدیریت بهینه این چالش‌ها اساس خلق مزیت‌های رقابتی در آینده است. از طرفی در چنین محیطی که رقابت در آن افسار گسیخته است سازمان‌ها قادر نیستند که به صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با سازمان‌های دیگر همکاری کنند که یک نوع از این همکاری‌ها، ائتلاف سازمانی و یا همان شراکت‌های راهبردی است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب و کار جهت بهبود توانایی رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است (کلزکا؛ ۲۰۲۱). یکی از نشانه‌های موفقیت هر ائتلاف و همکاری که صورت می‌پذیرد، بهره‌برداری از دانش کسب شده و داخلی کردن آن دانش است و یکی از بهترین راه‌کارها جهت بهره‌برداری از دانش برون سازمانی، بهره‌مندی از رویکردهای یادگیری است. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که تصمیمات سازمانی با مشارکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلاف مابین مدیران دارد. ائتلاف، پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف سازمانی و اولویت‌های سازمان توافق نظر دارند (ترک‌زاده و فریدونی، ۲۰۱۸).

در جوامع و نظام‌های سیاسی کنونی تقریباً هم اندیشی کاملی نسبت به ضرورت گروه‌های سیاسی وجود دارد و از احزاب با عنوان چرخ دنده دموکراسی، نماد حلقه مفقوده و واسطه بین مردم و کارگزاران و تصمیم‌گیران سیاسی یاد می‌شود و همچنین مشارکت سیاسی به مفهوم دخالت افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و توده مردم و سرنوشت و حیاط سیاسی خویش، نقش عمده‌ای در کیفیت و ارتقا فرهنگ و تعاملات سیاسی دارد. ارتباطات سیاسی عبارتند از مجموعه نگرش‌ها و ارزش‌هایی که به فرآیند و زندگی سیاسی شکل می‌بخشد و نوع و میزان جامعه‌پذیری و تعاملات سیاسی بر حسب تبعی و انفعالی یا مدنی بودن تعاملات سیاسی، تفاوت‌هایی دارد (بیگدالو؛ ۲۰۲۱). ورزش هم به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه سیاسی، با تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در اقتصاد و سیاست کشورها دارد. عملکرد ورزشی پدیده‌ای است مرتبط با تحلیل مدیریت که برای عملکرد بهتر ورزشی و برتری در مدیریت آن، ورزش را باید به مثابه یک سیستم نگریست و به عناصر کلیدی آن به عنوان یک سیستم یکپارچه توجه کرد. بهبود عملکرد در سازمان‌های ورزشی یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان‌ها بوده است چرا که این سازمان‌ها نیازمند شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه برنامه‌های بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب خود هستند (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹). به دلیل جنبه‌های سیاسی و فرهنگی، ورزش به شکلی گسترده به رسمیت شناخته شده و امروزه ورزش جزء جدایی‌ناپذیر پویای روابط مردم است. در این باره می‌توان گفت سهم هر کشور از ورزش از صنعت ورزش بسته به نوع فرهنگ و دیدگاه تصمیم‌گیران سیاسی آن متفاوت است. در کشورهایی که ورزش صرفاً ابزاری برای سرگرمی مردم است، در مقایسه با کشورهایی که ورزش به عنوان بخشی از اقتصاد کلان آنها مطرح است، گردش مالی متفاوتی از ورزش را شاهد هستیم. به طور مثال در انگلستان، صنایع ورزشی در بین پانزده صنعت بزرگ آن کشور قرار گرفته است و در مقابل در بعضی کشورهای توسعه نیافته، ورزش حتی به عنوان یک صنعت کوچک مولد نیز به شمار نمی‌رود. ولی آنچه مشخص است، سهم بالای درآمد کشورهای پیشرفته از صنایع ورزشی است. به عبارتی در دنیای آنها، ورزش حرفه‌ای دیگر یک تفریح نیست، بلکه صنعتی پرسود با قابلیت بالا برای جذب سرمایه است (نقش‌بندی و میرانی، ۲۰۱۹). بنابراین ساختار سازمان‌های ورزشی با سه دیدگاه متفاوت تحلیل شده اند: تئوری سازمانی، مدل‌های ساختاری و ارتباطات درون سازمانی. هر یک از این دیدگاه‌ها لنز (عدسی) مناسبی را

<sup>1</sup> Kleczka

<sup>2</sup> Bigdalo



برای بررسی دقیق مباحث مربوط به ساختار در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌کنند. دیدگاه تئوری سازمانی مباحث مختلف ساختار را از طریق فرایندهای رسمیت، تمرکز، تخصص، طبقه‌بندی و هم‌شکلی ساختاری تحلیل می‌کند. بر اساس مدل‌های ساختاری، مباحث مربوط به ساختار سازمان‌های ورزشی براساس خط‌مشی‌های ساختاری، سیستم‌ها و فرایندها ذکر شد تحلیل می‌شود (زارع و همکاران، ۲۰۲۲).

در زمینه ائتلاف‌سازی در ورزش کشور پژوهشی یافت نشد و اکثر پژوهش‌ها در زمینه ورزش به رفتارهای سیاسی مدیران اشاره دارد. باهگونا<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان سفر دو دهه‌ای پژوهش مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسید که بهبود ارتباطات، بهبود مهارت‌های سیاسی و توجه به قانون باعث توسعه منابع انسانی در جهت توسعه عملکرد سازمان می‌شود. ماروچی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان فشار نهادی و ذینفعان بر عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسید که در صورتی که مدیران از مشاوران و نخبگان مشورت خواهی کنند باعث می‌شود فشارهای نهادی کاهش پیدا کند. همچنین بهبود ارتباطات باعث می‌شود که عملکرد سازمانی افزایش یابد و فشارهای خارج از سازمان کاهش پیدا کند. کاپوتسیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان ائتلاف‌های درون سازمان و عملکرد مدیریت متوجه شد که توانایی مدیر برای گسترش روابط درون شخصی‌اش با کارکنان، همکاران، ارباب رجوع و سرپرستان مهارت‌های سیاسی مدیر را معین می‌کند. در پژوهش محمد (۲۰۲۰) با عنوان تأثیر اثربخشی مهارت‌های سیاسی مدیران بیان شد که میزان متوسطی از مهارت و رفتار سیاسی توسط نمایندگان کارکنان در مسیر پیشرفت آن‌ها مؤثر بود و مهارت‌های سیاسی بیش از حد معینی مانع نیل به هدف در مسیر پیشرفت نمایندگان کارکنان شد. تردوی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان مهارت ائتلاف رهبر و واکنش کارکنان به این نتیجه رسید که وقتی مدیران و رهبران از رفتارهای سیاسی و مهارت‌های سیاسی استفاده می‌کردند واکنش کارکنان با تجربه بیشتر عدم اطمینان نسبت به مدیران و رهبران را در پی داشت. همچنین برداشت کارکنان کارآزموده و با تجربه از اعمال مهارت سیاسی رهبران نوعی تقلب و فریب از سوی رهبران قلمداد می‌شد. کیدرون و پرتز (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان جو سیاسی سازمانی و مشارکت کارکنان در ائتلاف سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی به این نتیجه رسید که سیاست‌های رفتاری می‌تواند مثبت باشد اگر در راه حق استفاده شود و معتقد بود که هوش سیاسی یکی از مهمترین هوش‌هایی است که تضمینی برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد. بنکرافت<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان سیاست‌های سازمانی و تاثیر آن بر افراد و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که اگر شما واقعا می‌خواهید یک سازمان برای رسیدن به موفقیت در محیط پیچیده امروز داشته باشید نمی‌توانید از ائتلاف سازمانی چشم‌پوشی کنید. سازمان‌های ورزشی، در سطح جهان به اشاعه ورزش در سطوح و افراد مختلفی می‌پردازد. در کشور کانادا، این سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای را دارا می‌باشد و برنامه‌های مدونی جهت توسعه و رشد این سازمان‌ها تدوین شده است. در کشورهای اروپایی این سازمان‌ها اهمیت بی‌شماری را دارا می‌باشند و سعی در بهبود عملکرد این سازمان‌ها به واسطه گسترش و توسعه کارکنان می‌باشد.

یک عامل مهم در موفقیت و یا عدم موفقیت هر کشوری نحوه مدیریت آن کشور است. چنانچه ویژگی‌های مدیریت در جوامع با ساختار فرهنگی و ارزشی جامعه هماهنگ باشد، می‌تواند موجب اثربخشی در سازمان‌ها شود (نوربخش و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت جهادی به‌عنوان الگوی مدیریتی برآمده از بطن انقلاب اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های

<sup>1</sup> Bahuguna

<sup>2</sup> Marucci

<sup>3</sup> Kapoutsis et al

<sup>4</sup> Tredwey et al

<sup>5</sup> Bancroft





ایرانی-اسلامی و در پیوند با علم و دانش روز می‌باشد، همواره مدنظر مقام معظم رهبری بوده است. یکی از مسائل مهم در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی، مدیریت مناسب و استاندارد در این سازمان‌ها می‌باشد. پیاده‌سازی مدیریت نوین در سازمان‌ها سبب می‌شود تا بتوان در فضای رقابتی امروزی، سازمان‌ها عملکرد مناسبی را داشته باشند. به نظر می‌رسد ائتلاف سازمانی با توجه به انطباق با شرایط محیطی، فرهنگی و سیاسی کشور ایران می‌تواند به عنوان نوعی مدیریت تاثیر گسترده‌ای بر ابعاد مختلف ورزش داشته باشد. از این رو ائتلاف سازمانی به واسطه نفوذ و گسترش بر ابعاد مدیریتی و همچنین عملکرد ورزش و زیرمجموعه‌های خود موجب می‌شود تا به بهبود ابعاد مختلف ورزش منجر شود. مدیران به عنوان ارکان اجرایی و کلیدی ورزش، نقش مهمی در روند سیاست‌گذاری در ورزش دارند. با توجه به ائتلاف‌های سازمانی در ورزش باعث شده است تا امروزه شاهد برخی تصمیم‌گیری‌هایی حیاتی در ورزش باشیم. از طرفی نبود مطالعات جامع در خصوص ائتلاف‌های سازمانی در ورزش سبب شده است تا شواهد کافی در این خصوص ایجاد نشود. به عبارتی عدم مطالعه در خصوص ائتلاف‌های سازمانی باعث شده است تا دغدغه توجه به این پدیده وجود نداشته باشد. این مساله سبب شده است تا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بهبود سیاست‌گذاری‌های ائتلاف‌سازی در ورزش طراحی و اجرا شده است.

#### روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی بود که به صورت میدانی اجرا گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی مدیران ورزشی بودند. به منظور شناسایی این مدیران از نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. بدین صورت که پس از انجام نمونه‌گیری؛ تعداد ۱۸ خبره آگاه و متخصص در حوزه مدیریت ورزشی بودند که به موضوع پژوهش اشراف کامل داشتند. خبرگی این افراد با توجه به شاخص‌های مختلفی از جمله وضعیت پژوهشی آنان در حوزه فوق و حوزه‌های شبیه به آن، میزان سابقه مدیریتی آنان در حوزه‌های ورزشی و حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین وضعیت مدرک و سطح تحصیلی مرتبط به حوزه ورزش مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. پس از مدنظر قرار دادن این شاخص‌ها، تعداد ۱۸ نفر به عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. خروجی مصاحبه‌های انجام شده منجر به شناسایی دو حوزه مهم در پژوهش حاضر شد. ابتدا منجر به شناسایی مولفه‌های بهبود سیاست‌گذاری‌های ائتلاف‌سازی در ورزش و در ادامه منجر به شناسایی شاخص‌های تاثیرگذار بر این روش‌ها شد.

در بخش کیفی پژوهش جهت بررسی روایی از قابلیت باور پذیری (اعتبار)، انتقال پذیری و تایید پذیری استفاده شد. بدین منظور محقق جهت بررسی قابلیت باورپذیری از تایید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده شد. همچنین جهت بررسی انتقال‌پذیری از نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی قابلیت تاییدپذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده شد. در بخش کیفی جهت بررسی پایایی، از کمیته‌های تخصصی استفاده شد. بدین صورت که از اعضای این کمیته تخصصی جهت کدگذاری موازی برخی مصاحبه‌ها و همچنین ارزیابی و برنامه‌های مربوط به مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین روایی صوری پرسشنامه پژوهش با استفاده از بررسی نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر بهبود سیاست‌گذاری‌های ائتلاف‌سازی از تکنیک دیمتل استفاده شد.

<sup>1</sup> DEMATEL



یافته‌ها

جدول ۱ یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای تاثیرگذار بر ائتلاف سازی در ورزش

Table 1. Influencing Variables in Sports Coalition Building

کد مصاحبه شونده Interviewee Code	مقوله‌ها Categories	ویژگی‌های استخراج شده Extracted Features
Int1, Int3, Int5, Int6, Int7, Int9, Int11,	استخراج و استفاده بهینه از منابع و امکانات انسانی مادی از محیط داخلی و بین المللی اعمال کنترل بر رفتار فردی و گروهی توانایی توزیعی: توزیع گونه‌های متفاوتی از فایده در میان گروه‌های اجتماعی در ورزش طرح نمادهای مؤثر همچون پرچم، مجسمه و آداب و رسوم در ورزش بومی و محلی افزایش قلمرو جغرافیایی ورزش توانایی مسئولیت پذیری یا پاسخگویی: حساسیت دوسویه درونداها به برون داده ارتقای توسعه یافتگی افزایش تاب آوری از طریق ورزش	بهبود انگاره‌ها Improving Perceptions
Int1, Int3, Int8, Int10, Int11, Int14, Int15,	بازگو نمودن تجارب مثبت سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی از ائتلاف سازی اطلاع رسانی مناسب در خصوص تلاش‌ها و فعالیت‌های شکل گرفته شده در فدراسیون‌های ورزشی در حوزه ائتلاف سازی ایجاد داشبورد مدیریتی در ورزش انعکاس راه حل مشکلات واقعی پیشبینی نیازها و اصلاح فرایندها رعایت اصول علمی بستر سازی توسعه مسائل و چالش‌های تولید محتوای علم اصلاح ساختارها و ایجاد مدیریت دانش در تولید محتوای علمی	آمایش و بومی گرایی Territorial Planning and Localization
Int1, Int2, Int4, Int6, Int7, Int13, Int16,	توجه به ورزش به عنوان ابزار توسعه اصلاح و تقویت نگرش‌های فرهنگی مردم توجه به فرهنگ‌های بومی مناطق توسعه و ارتقاء فرهنگ ورزش در جامعه اصلاح مسائل اجتماعی و فرهنگی در جامعه ارزیابی و پویا در زمینه‌های فنی، مدیریتی، رفتاری ورزشی بالا بردن حس ورزش خواهی از نگاه علمی و اعتقادی به اهمیت ورزش	ساختار سازی و شاخص سازی Structuring and Indexing
Int4, Int6, Int8, Int10, Int12, Int13, Int16,	نوآوری نهادی کاهش تضاد در ورزش نهاد سازی با تکیه بر سرمایه‌های ورزش کاهش وابستگی وجود نیروهای اجتماعی در ورزش ایجاد توانایی استخراجی ایجاد توانایی تنظیمی ایجاد توانایی نمادین	تصمیم سازی نخبگان Elite Decision- Making



<b>Int2,Int3,Int4, Int8,Int10,Int14,Int15,</b>	<p>بهبود مشارکتی شبکه سازی توانمند سازی مشارکتی شناسایی استراتژیک شرکا افزایش قدرت ورزش در جامعه همکاری‌های بین بخشی الگوهای ارتباطی جدید</p>	<p>بهبود ارتباطات <b>Communication Improvement</b></p>
<b>Int1,Int2,Int6, Int10,Int12,Int13,Int18,</b>	<p>بهبود آگاهی مدیران از ائتلاف‌سازی در ورزش افزایش مهارت مدیران جهت ایجاد ارتباطات ملی و بین‌المللی آگاهی از اطلاعات حقیقی موجود مستندسازی تجربیات مدیران ورزش نظرخواهی از جامعه ورزش تحلیل برنامه‌های پیشین توسعه ورزش انجام مطالعات تطبیقی در زمینه ورزش انجام مطالعات آینده پژوهی در زمینه ورزش انجام مطالعات آسیب شناسی راهبردی در زمینه ورزش</p>	<p>بهبود دانش <b>Knowledge Enhancement</b></p>
<b>Int4,Int5,Int7, Int14,Int15,Int16,Int18,</b>	<p>شکل‌گیری تعهدهای جدید در ورزش حفظ ساختار ورزش سنتی کشور شبکه سازی در اقتصاد ورزشی تقویت روابط با رویکرد توسعه اقتصادی در ورزش بهبود قابلیت‌های سازمانی در ورزش بهبود توانمند سازی ساختار در ورزش بهبود استقلال کاری در ساختار ورزش بهبود خودگردانی در ساختار ورزش ایجاد نقش فعال در ورزش</p>	<p>جریان‌های مدیریتی <b>Managerial Flows</b></p>
<b>Int1,Int3,Int11, Int17,Int14,Int9,Int12,</b>	<p>افزایش آشنایی با قوانین و مقررات سازمان‌های ملی و بین‌المللی پیرامون ورزش معطف نمودن قوانین و مقررات فدراسیون‌های ورزشی حمایت سازمان‌های قانون گذار از فعالیت‌های مربوط به ائتلاف سازی در ورزش ایجاد استانداردها و دستورالعمل‌های جامع در فدراسیون‌های ورزشی جهت حمایت و مدیریت ائتلاف سازی در ورزش</p>	<p>جنبه‌های قانونی <b>Legal Aspects</b></p>

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مشخص شد متغیرهای تاثیرگذار بر ائتلاف‌سازی در ورزش شامل بهبود انگاره‌ها، آمایش و بومی‌گرایی، تصمیم‌سازی نخبگان، ساختارسازی و شاخص‌سازی، جنبه‌های قانونی، جریان‌های مدیریتی، بهبود دانش می‌باشد. جهت شناسایی روابط بین عوامل شناسایی شده از روش دیمتل استفاده شد. در مرحله اول باید روابط میان عوامل شناسایی شده مشخص شود. بدین منظور از ماتریس ارتباطات کل استفاده شد. جدول ۲ ماتریس ارتباطات کل را نشان می‌دهد.



جدول ۲. ماتریس ارتباطات کل

Table 2. Total Impact Matrix

تصمیم سازی نخبگان Elite Decision- Making	جنبه‌های قانونی Legal Aspects	بهبود دانش Knowledge Enhancement	آمایش و بومی گرایی Territorial Planning and Localization	بهبود ارتباطات Communication Improvement	ساختار سازی و شاخص سازی Structuring and Indexing	بهبود انگاره‌ها Improving Perceptions	جریان‌های مدیریتی Managerial Flows	
۱/۰۰۳	۱/۰۲۴	۱/۰۳۱	۱/۰۴۶	۰/۹۵۴	۰/۹۰۵	۰/۸۳۰	۰/۸۴۶	جریان‌های مدیریتی (۱) Managerial Flows
۱/۲۲۵	۱/۲۴۲	۱/۲۷۹	۱/۳۱۶	۱/۲۰۴	۱/۱۷۴	۰/۹۷۸	۱/۱۶۸	بهبود انگاره‌ها (۲) Improving Perceptions
۱/۱۹۷	۱/۲۱۴	۱/۲۵۴	۱/۲۶۸	۱/۱۵۹	۱/۰۰۵	۱/۰۶۴	۱/۱۲۶	ساختار سازی و شاخص سازی (۳) Structuring and Indexing
۱/۲۷۴	۱/۲۹۲	۱/۳۳۱	۱/۳۳۱	۱/۱۰۹	۱/۱۸۲	۱/۱۲۵	۱/۲۰۳	بهبود ارتباطات (۴) Communication Improvement
۱/۱۵۲	۱/۱۶۶	۱/۲۰۴	۱/۰۹۳	۱/۱۱۸	۱/۰۶۰	۱/۰۰۵	۱/۰۹۶	آمایش و بومی گرایی (۵) Territorial Planning and Localization
۱/۱۱۰	۱/۱۲۱	۱/۰۳۶	۱/۱۷۵	۱/۰۷۳	۱/۰۲۳	۰/۹۶۵	۱/۰۴۶	بهبود دانش (۶) Knowledge Enhancement
۱/۱۳۸	۱/۰۶۸	۱/۲۱۱	۱/۲۳۲	۱/۱۴۶	۱/۱۰۲	۱/۰۳۹	۱/۱۱۱	جنبه‌های قانونی (۷) Legal Aspects
۱/۰۳۴	۱/۱۶۷	۱/۱۹۷	۱/۲۱۹	۱/۱۰۷	۱/۰۷۲	۱/۰۲۶	۱/۰۹۹	تصمیم سازی نخبگان (۸) Elite Decision- Making

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا یا و همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ تر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آن که شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این پژوهش برابر ۱۲/۱ است. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از ۱۲/۱ باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. بنابراین الگوی روابط معنی‌دار به صورت جدول ۳ است. جهت سهولت در نگارش نمودار الگوی روابط عوامل با اختصار در جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.



جدول ۳. جدول الگوی روابط معنی‌دار

Table 3. Meaningful Relationship Pattern Table

تصمیم‌سازی نخبگان Elite Decision-Making	جنبه‌های قانونی Legal Aspects	بهبود دانش Knowledge Enhancement	آمایش و بومی‌گرایی Territorial Planning and Localization	بهبود ارتباطات Communication Improvement	ساختارسازی و شاخص سازی Structuring and Indexing	بهبود انگاره‌ها Improving Perceptions	جریان‌های مدیریتی Managerial Flows
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	جریان‌های مدیریتی (۱) Managerial Flows
۱/۲۲۵	۱/۲۴۲	۱/۲۷۹	۱/۳۱۶	۱/۲۰۴	۰/۱۷۴	۰	بهبود انگاره‌ها (۲) Improving Perceptions
۱/۱۹۷	۱/۲۱۴	۱/۲۵۴	۱/۲۶۸	۱/۱۵۹	۰	۰	ساختارسازی و شاخص‌سازی (۳) Structuring and Indexing
۱/۲۷۴	۱/۲۹۲	۱/۳۳۱	۱/۳۳۱	۰	۱/۱۸۲	۱/۱۲۵	بهبود ارتباطات (۴) Communication Improvement
۱/۱۵۲	۱/۱۶۶	۱/۲۰۴	۰	۰	۰	۰	آمایش و بومی گرایی (۵) Territorial Planning and Localization
۰	۱/۱۲۱	۰	۱/۱۷۵	۰	۰	۰	بهبود دانش (۶) Knowledge Enhancement
۱/۱۳۸	۰	۱/۲۱۱	۱/۲۳۲	۱/۱۴۶	۰	۰	جنبه‌های قانونی (۷) Legal Aspects
۰	۱/۱۶۷	۱/۱۹۷	۱/۲۱۹	۰	۰	۰	تصمیم‌سازی نخبگان (۸) Elite Decision-Making

در ادامه تحلیل دیمتال مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس باید مشخص شود. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آید.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$



سپس با توجه به D و R مقادیر D+R و D-R به دست می‌آید که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تاثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی روش دیمتل در جدول ۴ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۴. نتایج روش دیمتل

Table 4. DEMATEL Method Results

نوع عامل Type of Factor	اثر شبکه Network Effect	وضعیت کلی Overall Status	میزان اثرپذیری Degree of Impact/Being Influenced	میزان اثرگذاری Degree of Influence	عوامل Factors
معلولی Effect	-۱/۰۵۸	۱۶/۳۲۹	۷/۶۳۶	۸/۶۹۴	جریان‌های مدیریتی (۱) Managerial Flows
علی Causal	۱/۵۵۲	۱۷/۶۱۹	۹/۵۸۵	۸/۰۳۳	بهبود انگاره‌ها (۲) Improving Perceptions
علی Causal	۰/۷۶۴	۱۷/۸۰۹	۹/۲۸۷	۸/۵۲۲	ساختارسازی و شاخص سازی (۳) Structuring and Indexing
معلولی Effect	-۰/۷۸۵	۱۸/۷۱۵	۹/۸۴۷	۸/۸۶۸	بهبود ارتباطات (۴) Communication Improvement
معلولی Effect	-۰/۷۸۵	۱۸/۵۷۴	۸/۸۹۵	۹/۶۷۹	آمایش و بومی گرایی (۵) Territorial Planning and Localization
معلولی Effect	-۰/۹۹۴	۱۸/۰۹۲	۸/۵۴۹	۹/۵۴۳	بهبود دانش (۶) Knowledge Enhancement
معلولی Effect	-۰/۲۴۷	۱۸/۳۴۲	۹/۰۴۷	۹/۲۹۴	جنبه‌های قانونی (۷) Legal Aspects
معلولی Effect	-۰/۲۱۰	۱۸/۰۵۶	۸/۹۲۳	۹/۱۳۳	تصمیم سازی نخبگان (۸) Elite Decision - Making

با توجه به نتایج جدول ۴ عوامل بهبود انگاره‌ها و ساختارسازی و شاخص‌سازی به عنوان عوامل علی و سایر عوامل به عنوان عوامل معلولی مشخص شد. جهت اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از روش تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. جدول ۵ نتایج مربوط به اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.

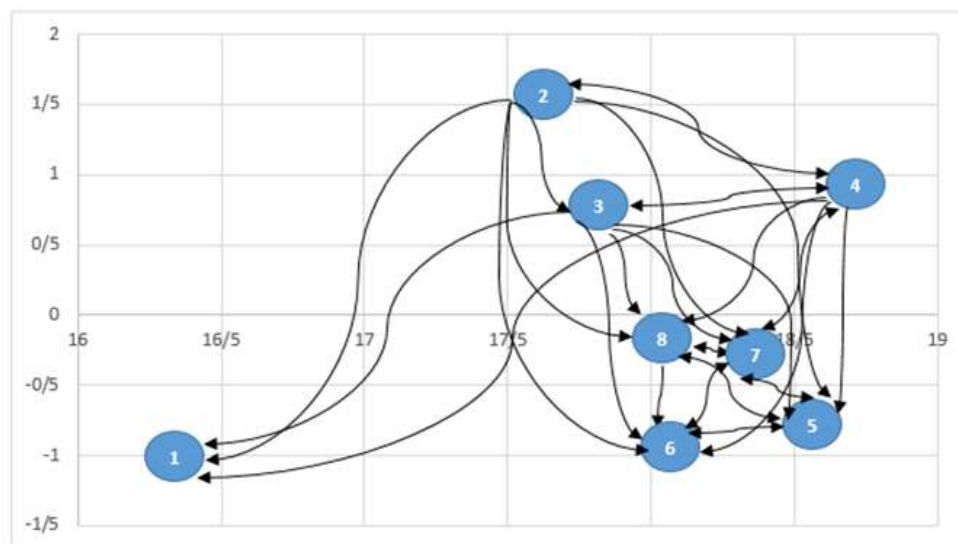
جدول ۵. نتایج اولویت بندی

Table 5. Prioritization Results

رتبه Rank	وزن Weight	عوامل Factors
اول First	۰/۲۳۷	ساختارسازی و شاخص سازی Structuring and Indexing
دوم Second	۰/۲۲۴	آمایش و بومی گرایی Territorial Planning and Localization
سوم Third	۰/۱۶۲	بهبود انگاره‌ها Improving Perceptions
چهارم Fourth	۰/۱۵۷	بهبود دانش Knowledge Enhancement

پنجم Fifth	۰/۰۹۶	جنبه‌های قانونی Legal Aspects
ششم Sixth	۰/۰۵۱	بهبود ارتباطات Communication Improvement
هفتم Seventh	۰/۰۴۵	جریان‌های مدیریتی Managerial Flows
هشتم Eighth	۰/۰۲۵	تصمیم‌سازی نخبگان Elite Decision- Making

همان‌طور که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، عامل ساختارسازی و شاخص‌سازی با وزن ۰/۲۳۷ مهم‌ترین عامل در ائتلاف‌سازی در ورزش مشخص شد. شکل ۱ نقشه شبکه روابط عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نقشه شبکه روابط

Figure 1. Network Relationship Map

### بحث

ائتلاف‌سازی در ورزش به عنوان یکی از نیازهای سازمان‌های امروزی نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. اهمیت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی سبب شد است تا ائتلاف‌سازی به عنوان یکی از مسائل مهم در سازمان‌های ورزشی مشخص شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که جهت بهبود ائتلاف‌سازی نیازمند حضور عواملی شامل بهبود انگاره‌ها، آمایش و بومی‌گرایی، تصمیم‌سازی نخبگان، ساختارسازی و شاخص‌سازی، جنبه‌های قانونی، جریان‌های مدیریتی، بهبود دانش می‌باشد. وانگ (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان می‌کند که ائتلاف‌سازی در چین باعث شده که استفاده از نخبگان بیشتر شده و سیستم پویایی در سازمان ایجاد کرده است و می‌بایستی دارای شرایط مختلف فرهنگی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و اجتماعی باشند. همچنین ائتلاف‌سازی باعث با ایجاد شبکه‌سازی و بسیج حمایت اجتماعی می‌شود. ویلیامز (۲۰۲۱) بیان می‌کند که ائتلاف‌سازی همبستگی بین‌بخشی و ائتلاف‌های اجتماعی باعث می‌شود که حقوق شهروندی گسترش داد. دیکینسون (۲۰۲۱) در پژوهش خود بیان می‌کند ائتلاف ملی باعث پرورش فروتنی فرهنگی در سازمان می‌شود و ائتلاف‌سازی باعث افزایش تاب‌آوری سازمانی می‌شود.



بدون شک اجرا و ارتقا عوامل شناسایی شده جهت بهبود ائتلاف‌سازی امری دشوار برای فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. این مساله سبب شد تا در پژوهش حاضر از طریق روش مدل‌سازی دیمتل روابط علی و معلولی عوامل شناسایی شده اقدام شود. این مساله نشان داد که پیشینه همکاری‌های ملی و بین‌المللی و انگیزه به عنوان عوامل کلیدی خود سبب شکل‌گیری سایر عوامل جهت بهبود ائتلاف‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. ملتسف (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان می‌کند که بهبود ارتباطات به عنوان عاملی مهم در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. بدون شک جهت گسترش ائتلاف‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی نیاز به وجود تحرکات مثبت در این سازمان‌ها می‌باشد. بهبود آگاهی مدیران سبب می‌شود تا فدراسیون‌های ورزشی باعث می‌شود که تحلیل برنامه‌های توسعه ورزش اجرا شود از طرفی بهبود دانش سبب می‌شود تا فدراسیون‌های ورزشی تحرکات لازم جهت حرکت به سمت ائتلاف‌سازی را انجام دهند و این مساله منجر به ارتقا آگاهی و فهم کلی در فدراسیون‌های ورزشی در خصوص ائتلاف‌سازی می‌شود. از طرفی استخراج و استفاده بهینه از منابع و امکانات انسانی مادی از محیط داخلی و بین‌المللی نیز سبب می‌شود تا به پتانسیل‌ها و کارکردهای مثبت ائتلاف‌سازی جهت ایجاد انگاره‌های مثبت به سازمان‌های ورزشی شود.

بهبود انگاره‌ها زمینه‌ساز تمایل فدراسیون‌های ورزشی به سمت ائتلاف‌سازی می‌شود. بدون شک اعمال کنترل بر رفتار فردی و گروهی سبب ایجاد انگاره‌های مثبت در فدراسیون‌های ورزشی در خصوص ائتلاف‌سازی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر همچنین مشخص نمودند که این جریان‌های مدیریتی خود زمینه ساز ایجاد تغییرات مثبت در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود. بدون شک دانش تخصصی در خصوص ائتلاف‌سازی سبب شکل‌گیری ضرورت بهبود آن در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود. از طرفی این دانش سبب می‌شود تا مدیران فدراسیون‌های ورزشی از خلاهای موجود در خصوص ائتلاف‌سازی و ناکارآمد بودن سازمان‌های خود جهت ارتقا ائتلاف‌سازی آگاهی لازم را داشته باشند و این مساله سبب می‌شود تا فدراسیون‌های ورزشی در خصوص ائتلاف‌سازی دغدغه‌مند شوند. از طرفی اجرای ائتلاف‌سازی همواره با مخاطراتی از جمله مشکلات امنیتی در خصوص درز نمودن اطلاعات سازمان‌ها می‌باشد. ایجاد جنبه‌های قانونی همچنین سبب می‌شود تا این مخاطرات برای مدیران فدراسیون‌های ورزشی مشخص شود تا این مدیران با آگاهی بیشتری در این مسیر قدم بگذارند. از این رو جنبه‌های قانونی خود زمینه‌ساز و شکل دهنده سایر عوامل از افزایش آشنایی با قوانین و مقررات سازمان‌های ملی و بین‌المللی پیرامون ورزش، معطف نمودن قوانین و مقررات فدراسیون‌های ورزشی و حمایت سازمان‌های قانون گذار از فعالیت‌های مربوط به ائتلاف‌سازی در ورزش می‌شود. به نظر می‌رسد افزایش آگاهی و مهارت مدیران و ارکان فدراسیون‌های ورزشی به واسطه جنبه‌های قانونی سبب می‌شود تا آنان در خصوص ائتلاف‌سازی و پیامدهای آن حساسیت بیشتری داشته باشند.

از این رو با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود تا مستندسازی تجارب قبلی ارتباطات ملی و بین‌المللی سازمان‌های ورزشی و بیان فواید کسب شده این ارتباطات به بهبود ائتلاف‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود تا برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص ائتلاف‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی به ارتقا دانش تخصصی فدراسیون‌های ورزشی در خصوص ائتلاف‌سازی اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود تا با افزایش مهارت کارکنان جهت ایجاد ارتباطات ملی و بین‌المللی به ارتقا سطح کیفی فدراسیون‌های ورزشی در حوزه ائتلاف‌سازی اقدام نمود.

بدون شک ارتقاء ائتلاف‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی سبب می‌شود تا این سازمان‌ها اشراف کاملی بر محیط پیرامون خود داشته باشند. از طرفی ائتلاف‌سازی سبب می‌شود تا فدراسیون‌های ورزشی از تهدیدها و پتانسیل‌های موجود





در محیط پیرامون خود برخوردار باشند و حتی این مساله زمینه ساز افزایش شناخت فدراسیون‌های ورزشی از قوت‌ها و ضعف‌های خود می‌شود. بدین صورت ائتلاف‌سازی با پایش محیطی فدراسیون‌های ورزشی، اطلاعات کامل و جامع ای به مدیران ورزشی جهت شناخت کامل از سازمان خود می‌دهد. با ارتقا ائتلاف‌سازی، مدیران در می‌یابند که سازمان‌های خود چه میزان از سازمان‌های هم‌تراز خود در سطح ملی و بین‌المللی فاصله دارند. این مساله سبب شده است تا ائتلاف‌سازی به عنوان یک فعالیت مهم به فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد شود. امید است نتایج پژوهش حاضر به بهبود شواهد علمی در خصوص ائتلاف‌سازی در سازمان‌های ورزشی منجر شده باشد و شروعی جهت انجام پژوهش‌های جامع در حوزه ورزش جهت بهره‌برداری سازمان‌های ورزشی از ائتلاف‌سازی شود.

### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

این پژوهش یک مدل برای بهبود سیاست‌گذاری ائتلاف‌سازی در ورزش ارائه کرده است. یافته‌های کلیدی نشان می‌دهند که عواملی مانند بهبود انگاره‌ها و ساختارسازی و شاخص‌سازی نقش اساسی و «علی» در شکل‌گیری ائتلاف‌ها دارند، در حالی که عواملی مانند جنبه‌های قانونی، جریان‌های مدیریتی، بهبود دانش، آمایش و بومی‌گرایی، و تصمیم‌سازی نخبگان «معلولی» یا تأثیرپذیر از این عوامل اولیه هستند. به طور خاص، ساختارسازی و شاخص‌سازی به عنوان مهم‌ترین عامل با وزن ۰/۲۳۷ شناسایی شده است. پیام اصلی مقاله این است که برای موفقیت در ائتلاف‌سازی ورزشی، تمرکز اولیه باید بر ایجاد ساختارهای روشن و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و همچنین بهبود درک و برداشت‌ها (انگاره‌ها) باشد، زیرا این دو عامل، پایه‌های اصلی شکل‌گیری و موفقیت ائتلاف‌ها را تشکیل می‌دهند و سایر عوامل نیز تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند.

### محدودیت‌ها

- عوامل مؤثر به صورت کلی بررسی شده و تفاوت تأثیرگذاری آن‌ها بر انواع مختلف ائتلاف‌ها (استراتژیک، موقت و ...) مشخص نشده است.
- پژوهش حاضر بیشتر بر جنبه‌های مدیریتی و ساختاری تمرکز داشته و تأثیر احتمالی عوامل فرهنگی و اجتماعی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است.
- در حالی که عامل «ساختارسازی و شاخص‌سازی» مهم تشخیص داده شده، جزئیات عملیاتی و مدل‌های اجرایی برای پیاده‌سازی آن ارائه نشده است.
- این پژوهش به صورت موردی انجام شده و امکان مقایسه با سیستم‌های ورزشی دیگر یا رشته‌های ورزشی متفاوت وجود نداشته است.
- تأثیر مستقیم و بلندمدت ائتلاف‌سازی بر موفقیت‌های ورزشی واقعی مورد سنجش قرار نگرفته است.

### پیشنهاد برای مطالعات آتی

- بررسی عوامل مؤثر بر ائتلاف‌سازی در سطوح مختلف ورزش
- تحلیل تأثیر عوامل تعیین‌شده بر انواع مختلف ائتلاف‌ها
- بررسی نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در ائتلاف‌سازی ورزشی
- بررسی بلندمدت تأثیر ائتلاف‌سازی بر موفقیت‌های ورزشی



## ملاحظات اخلاقی

### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

رعایت اصول اخلاقی پژوهش از جمله کسب رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان، حفظ محرمانگی اطلاعات هویتی و پاسخ‌های آنان، و ارائه اطلاعات شفاف در مورد اهداف پژوهش، در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها رعایت شده‌اند.

### بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در این پژوهش، از هوش مصنوعی برای هیچ‌یک از مراحل اصلی پژوهش استفاده نشده است.

### منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت حمایت مالی از هیچ سازمان یا نهاد خاصی انجام شده است.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: مسئولیت اصلی پژوهش، طراحی کلی پژوهش، تحلیل داده‌های کیفی (مصاحبه‌ها)، و نگارش اولیه چکیده و بخش‌هایی از متن مقاله.

نویسنده دوم: همکاری در جمع‌آوری داده‌های کمی (توزیع پرسشنامه‌ها)، تحلیل داده‌های کمی با استفاده از روش دیمتل، و مشارکت در نگارش بخش روش‌شناسی و یافته‌ها.

نویسنده سوم: مشارکت در بازبینی ادبیات پژوهش، کمک به تدوین پرسشنامه.

نویسنده چهارم: ارائه راهنمایی‌های تخصصی در زمینه سیاست‌گذاری ورزشی و ائتلاف‌سازی.

### تعارض منافع

محققان این پژوهش هیچ‌گونه تعارض منفعی که بتواند بر نتایج یا تفسیر یافته‌های این پژوهش تاثیر بگذارد، ندارند.

### تقدیر و تشکر

بدینوسیله از کلیه خیرگان محترم و مدیران گرامی فدراسیون‌های ورزشی که با صرف وقت و ارائه اطلاعات ارزشمند، ما را در پیشبرد این پژوهش یاری نمودند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نماییم.

## References

- Bahuguna, P.C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602. [Link]
- Bigdalo, M. (2021). The most important components and indicators of Iranian political culture in the age of social networks from the perspective of academic elites. *Research Letter of Political Science*, 16(2), 43-72. [Link] [In Persian]
- Dickinson, R., Haskins, M., & Saunders, J.A. (2022). The impact of the National Coalition Building Institute (NCBI): cultivating cultural humility among social work students. *Social Work Education*, 41(8), 1702-1721. [Link]
- Darnell, S.C., Field, R., & Kidd, B. (2019). *The history and politics of sport-for-development*. Palgrave Macmillan UK. [Link]
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2019). (Re)conceptualizing institutional change in sport management contexts: the unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 265-285. [Link]
- Farokhseresht, B., Khodaparast, M., Eghbali, T., & Moghim Tirgar, A. (2015). *Providing a model for institutionalizing the position of strategic alliance in knowledge-based organizations*. Paper presented at the International Conference on Economics, Management and Social Sciences. [In Persian]



- Goharrostami, H., & Vaghar, M.S. (2022). Designing a Talent Management Model for Sports of Iran. *Sport Management Journal*, 14(4), 39-21. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2021.303442.2493>] [In Persian]
- Jamshidi, E., Seyed Ameri, M.H., & Abbasi, H. (2020). The Effect of Social Undermining on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderetor Trust Orgonazition. *Sport Management Journal*, 12(1), 57-81. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2018.257762.2080>] [In Persian]
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I.C. (2020). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647. [[Link](#)]
- Kidron, A., & Peretz, H. (2018). *Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations*. [[Link](#)]
- Klecza, M. (2021). Coalition Formation and Rapid Response in Multilateral Interventions: Inter-Organizational Dynamics, Diplomacy, and the Role of Lead Nations: Multinational Rapid Response Mechanisms: From Institutional Proliferation to Institutional Exploitation, by John Karlsrud and YF Reykers (eds), Abingdon, Routledge, 2019, 216 pp.,£ 96 (hardcover), ISBN 9781138543980. [[Link](#)]
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17. [<https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>]
- Martinez, A. W., & De Gasperi, F. (2021). Who cares for what? Care networks and new urban activisms in Madrid: Restating solidarity. *Culture, Practice & Europeanization*, 6(1), 15-38. [[Link](#)]
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and green human resources management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 324-341. [[Link](#)]
- Medadi Nansa, E., Ghafouri, F., Shahlaee, J., & Keshkar, S. (2022). The Role of Professional Sport on Social Development Indicators in Iran. *Sport Management Studies*, 14(72), 17-46. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8365.2866>] [In Persian]
- Nasseh, M., & Jalali Farahani, M. (2019). Theoretical Framework of National Sport Policy with the Approach of Educational Sport. *Sport Management Journal*, 11(3), 395-410. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2020.213576.1677>]
- Naghshbandi, S.S., & Mirani, K. (2019). Validation of Political Organizational Behavior Perception Questionnaire. *Sport Management Studies*, 11(53), 139-156. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.4215.1813>] [In Persian]
- Nurbakhsh, M., Shoja, M., Mohammadzadeh Kalkhoran, F., & Mahmoudi, S. (2012). Investigating the performance of heads of women's sports teams in Tehran province and its relationship with effectiveness from the perspective of employees, coaches, referees and athletes. *Sport Sciences Quarterly*, 2(3), 23-24. [In Persian]
- Pavel, K., & Graham, C. (2018). A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 237-262. [[Link](#)]
- Ramos, R., De Bosscher, V., Pankowiak, A., & Valleser, C.W. (2023). Contexts shaping the development and success of elite sport systems: a scoping review. *Sport Management Review*, 1-28. [[Link](#)]
- Rostamzadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2019). Providing a Good Electronic Governance Model at the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 11(56), 43-62. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6168.2244>] [In Persian]
- Torkzadeh, J., & Fereidooni, F. (2018). Management of political behavior in the organization. *Educational Management Research*, 9(36), 151-176. [In Persian] [[Link](#)]



- Wong, M.Y., & Kwong, Y.H. (2020). One formula, different trajectories: China's coalition-building and elite dynamics in Hong Kong and Macau. *Critical Asian Studies*, 52(1), 44-66. [Link]
- Zargar, T., & Rynne, S. (2022). Designing and Compiling a Social Responsibility Charter for Sports Organizations in the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 14(4), 377-360. [https://doi.org/10.22059/jsm.2022.336841.2874] [In Persian]
- Zare, A., Izadi, B., Rascher, D., & Dickson, G. (2022). Framework of macroeconomic diplomacy strategies in the country's sports. *Journal of Sport Management and Development*, 12(2), 187-209 [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.19998.2580] [In Persian]