



Research Paper  

## Strategies for Developing Collaborative Governance: Case Study: Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education

Mohsen Vahdani<sup>1\*</sup> , Jamshid Jalilvand<sup>2</sup> , Najmeh Rezasoltani<sup>3</sup> 

Received: Jan 27, 2025

Revised: Apr 20, 2026

Accepted: Apr 21, 2026

### ABSTRACT

**Objective:** Given the complexity of issues in physical education and student health and the multiplicity of stakeholders involved, shifting from traditional management models to participatory and network-based approaches is an unavoidable necessity. This study aimed to identify and explain strategies for developing collaborative governance in the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education.

**Methodology:** This qualitative study employed reflective thematic analysis. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 20 managers, experts, academics, and specialists in the field of physical education and health within the Ministry of Education. Participants were purposively selected based on expertise criteria. Data analysis followed Braun and Clarke's six-phase thematic analysis framework. To enhance trustworthiness, strategies such as triangulation, peer debriefing, and member checking were used.

**Results:** The analysis yielded 12 main themes and 138 sub-themes. The main themes included public relations and media development, knowledge management, strategic cooperation frameworks, participatory governance mechanisms, trust-building, technological infrastructure, legal frameworks, financial policymaking, structural flexibility, participatory culture, human resource empowerment, and performance monitoring systems.

**Conclusion:** The findings indicate that collaborative governance in the Deputy of Physical Education and Health requires a multidimensional and network-based approach that simultaneously addresses structural, institutional, technological, and cultural dimensions. This study can provide a basis for redesigning policies and strengthening inter-organizational cooperation in the field of student physical education and health.

**Keywords:** Physical Education; Cooperation; Participation; Student Sport; Interaction

1. Assistance Professor of Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding author)
2. Ph.D in Sport Management, Deputy of Physical Education and Health, Ministry of Education, Tehran, Iran.
3. Ph.D in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [m.vahdani@spr.ui.ac.ir](mailto:m.vahdani@spr.ui.ac.ir)

**Cite this article:** Vahdani, M., Jalilvand, J., & Rezasoltani, N. (In Press). Strategies for Developing Collaborative Governance: Case Study: Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education. *Journal of Sport Management and Development*, ??? (??), ???-??.

DOI: <https://doi.org/????????????????>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

With the increasing complexity of public problems and the growing interdependence among governmental, private, and civil society actors, traditional hierarchical and silo-based governance models have become increasingly ineffective in responding to contemporary societal demands. Consequently, collaborative governance has emerged as a prominent paradigm in public administration, emphasizing shared decision-making, cross-sectoral partnerships, and collective problem-solving (Crosby et al., 2017; Cristofoli et al., 2022). In the field of sport and physical education—where multiple stakeholders are involved and resources are often fragmented—collaborative governance is considered a critical mechanism for enhancing effectiveness, legitimacy, and sustainability. In Iran, the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education holds significant potential for inter-organizational collaboration, owing to its broad societal reach and its alignment with national educational and health objectives. Despite the policy-level emphasis on participation and inter-sectoral cooperation—most notably in the Fundamental Transformation Document of Education (2011)—effective and coherent strategies for collaborative governance remain underdeveloped in practice. Existing studies have largely focused on identifying the components or challenges of collaboration, leaving a notable gap in actionable, context-specific strategies. Therefore, this study aims to identify and analyze strategic pathways for developing collaborative governance within the Deputy of Physical Education and Health of Iran's Ministry of Education.

### Methodology

This study adopted a qualitative research design using reflective thematic analysis to explore strategies for developing collaborative governance. The analytical framework was informed by the reflective approach proposed by Braun and Clarke (2006, 2012, 2019), which emphasizes researcher reflexivity, contextual sensitivity, and iterative engagement with the data.

The study population consisted of experts, senior managers, policymakers, and academic specialists in the field of physical education and health within the Ministry of Education. Using purposive sampling, 20 participants were selected based on predefined inclusion criteria: (1) a minimum of five years of professional experience in the field, (2) at least a bachelor's degree, and (3) a minimum of three years of managerial or decision-making experience. The sample size was determined based on information power and methodological recommendations for qualitative inquiry (Braun & Clarke, 2019; Asafi, 2025).

Data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting between 20 and 60 minutes. The interview protocol began with demographic questions and progressed toward the core research questions, following Patton's (2014) guidance on qualitative interviewing. Probing questions were used to deepen understanding based on participants' responses. Ethical considerations—including informed consent, confidentiality, and voluntary participation—were strictly observed in accordance with Groenewald's (2004) ethical guidelines.

Data analysis followed Braun and Clarke's six-phase process: (1) familiarization with the



data, (2) generating initial codes, (3) searching for themes, (4) reviewing themes, (5) defining and naming themes, and (6) producing the final report. To enhance trustworthiness, multiple strategies were employed, including triangulation of data sources, peer debriefing, member checking, and the use of multiple coders (Tracy, 2019). Additionally, the 15-point checklist proposed by Braun and Clarke (2006) was applied to ensure analytical rigor.

### Results

Based on an analysis of in-depth interviews with stakeholders, twelve key strategies for developing organizational participation and collaboration within the Deputy of Physical Education and Health were identified. These strategies, derived from 138 subordinate themes, emphasize the establishment of a systematic and comprehensive framework.

The primary pillars involve the creation of participatory governance mechanisms and binding legal frameworks, achieved through the formation of strategic councils, the development of joint national documents, and the enactment of supportive legislation. Complementing this, the design of specific operational frameworks—such as transforming memoranda of understanding (MoUs) into actionable plans and defining joint ownership of projects—is essential. Furthermore, the development of technological infrastructure through integrated information systems and open data portals, along with strengthening trust-building foundations via transparency, organizational diplomacy, and sustained communication, consolidates the basis for cooperation.

Supporting strategies include developing public relations and national branding, implementing knowledge management systems, and engaging in collaborative financial policymaking through dedicated funds and capital attraction. Additionally, human resource empowerment through training and incentives, flexibility in organizational structures, promoting an ethical and justice-oriented collaborative culture, and ultimately establishing a joint performance monitoring and evaluation system are critical for ensuring the sustainability and effectiveness of inter-organizational interactions in this domain.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study reinforce the conceptualization of collaborative governance as a multidimensional and integrative process rather than a single institutional arrangement. Consistent with prior research, the results demonstrate that effective collaborative governance emerges from the interaction of trust, shared values, enabling structures, and supportive policy environments (Crosby et al., 2017; Cristofoli et al., 2022).

The emphasis on communication, trust-building, and an ethical participatory culture aligns with studies highlighting social capital as the backbone of collaboration (Rossi & Breuer, 2025). Moreover, the centrality of knowledge management and data-driven decision-making supports arguments that contemporary governance increasingly relies on learning systems and technological infrastructures (Chavez et al., 2025; Fortuna & Santos, 2025).

Importantly, this study extends the existing literature by providing context-specific and actionable strategies tailored to a public sport organization within an educational system. Unlike many prior studies that focus primarily on challenges or components, the present research offers an integrated strategic roadmap that bridges policy intentions with operational realities. The



findings also resonate strongly with national educational policies in Iran, particularly the Fundamental Transformation Document of Education, which emphasizes participation, shared responsibility, and inter-sectoral coordination.

In conclusion, this study argues that the development of collaborative governance in the Deputy of Physical Education and Health requires a deliberate shift from hierarchical, organization-centric management toward network-based, facilitative, and data-informed governance. Such a transformation positions the Deputy not merely as a program implementer but as a network orchestrator capable of mobilizing diverse actors toward shared public value creation. The proposed framework offers both theoretical contributions to the collaborative governance literature and practical guidance for policymakers and managers seeking to institutionalize collaboration in sport and education systems.

#### Originality/Value

The primary innovation of this study lies in developing a comprehensive, context-specific, and strategy-oriented framework for collaborative governance within a public sport organization embedded in Iran's educational system. Unlike much of the existing literature, which predominantly focuses on identifying the components or challenges of collaborative governance, this research adopts a qualitative, problem-oriented approach to articulate an integrated set of operational, institutional, and cultural strategies with practical applicability. Furthermore, by focusing on the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education—a key public organization characterized by a diverse range of stakeholders—this study addresses a significant contextual and population-based gap in the collaborative governance literature within sport management. It also contributes empirically grounded insights relevant to similar public-sector settings. The core message of this article is that achieving collaborative governance in the domain of student physical education and health requires a deliberate transition from the logic of sectoral and hierarchical management to that of network-based, participatory, and data-driven governance. In this transition, the role of the Deputy of Physical Education and Health evolves from that of a "program implementer" to a "facilitator of collaborations and a coordinator of a network comprising governmental, non-governmental, and social actors."

#### Research Limitations/Implications

This study acknowledges several limitations inherent in its qualitative design. The findings, derived from in-depth semi-structured interviews, are contingent upon participants' perceptions and experiences, which may be influenced by social desirability bias or organizational constraints. Consequently, the results lack statistical generalizability to other institutional contexts. Furthermore, the research captures a snapshot within a specific managerial and policy setting, meaning that subsequent changes could affect the applicability of its conclusions.

For future research, we recommend employing quantitative or mixed-methods designs to test and validate the identified themes and strategies across larger, more representative samples. Replicating the study in other ministries or sport organizations could help elucidate common patterns and contextual idiosyncrasies in collaborative governance. Employing methodological triangulation through document analysis, participant observation, and secondary data would enhance the robustness of the findings. Finally, longitudinal studies are advocated to examine the evolution of inter-organizational relationships and structures over time and in response to managerial shifts.



### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

All participants participated in this study with their consent and were assured that their statements would be kept confidential by the researchers.

#### Generative AI Statement

Gemini artificial intelligence was used in the extended abstract section to improve the quality of writing and grammar.

#### Funding

This research was conducted with the financial support of the Institute for Educational Studies.

#### Authors' contribution

The first author participated in data analysis, writing the methodology, and reporting the findings and conclusions. The second author participated in data collection and data analysis, and the third author participated in searching for research literature and theoretical foundations and data analysis.

#### Conflict of interest

There is no conflict of interest.

#### Acknowledgments

We would like to express our sincere gratitude to all the professors, specialists, managers, and experts who participated in this study.

### References

- Asefi, A. (2025). Determining Sample Size in Qualitative Research: Implications for Sport Management Studies. *Archives in Sport Management and Leadership*, 3(2), 61-69. [<http://doi.org/10.22108/asml.2025.147693.1126>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>]
- Braun, V., Clarke, V. (2012). Chapter 4: *Thematic analysis*. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology; Volume 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*; American Psychological Association: Washington, DC, USA, 2012; pp. 57–71. [[Link](#)]
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. [<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>]
- Chavez, C.G., Gruber, S., & Schubert, T. (2025). How do intra- and inter-organisational collaboration affect research performance? Evidence from German universities. *Journal of Informetrics*, 19(2), 101675. [<https://doi.org/10.1016/j.joi.2025.101675>].
- Cristofoli, D., Douglas, S., Torfing, J., & Trivellato, B. (2022). Having it all: can collaborative governance be both legitimate and accountable? *Public Management Review*, 24(5), 704-728. [<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960736>].
- Crosby, B.C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. [<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>]
- Fortuna, A., & Santos, G. (2025). *Organizational Collaborative Relationships in Agile Contexts: A Mapping Study*. In *Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)* (pp. 250-259). SBC. [<https://doi.org/10.5753/sbsi.2025.246467>]
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42–55. [<https://doi.org/10.1177/160940690400300104>]
- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications: Thousand Oaks, CA, USA. [[Link](#)]



Rossi, L., & Breuer, C. (2025). Strategic collaboration in sports? Analyzing multiple cross-sectoral partnerships in non-profit boxing. *Managing Sport and Leisure*, 30(4), 563-577. [<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2216233>]

Tracy, S.J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons. [[Link](#)]

Under Review



مقاله پژوهشی

راهنمای توسعه حکمرانی همکارانه؛

نمونه موردی: معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران

محسن وحدانی<sup>۱\*</sup>، جمشید جلیلود<sup>۲</sup>، نجمه رضاسلطانی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷

چکیده:

**هدف:** با توجه به پیچیدگی مسائل حوزه تربیت بدنی و سلامت دانش‌آموزی و تعدد ذی‌نفعان در این حوزه، گذار از الگوهای سنتی مدیریت به رویکردهای مشارکتی و شبکه‌ای به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر مطرح است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران بود.

**روش‌شناسی:** پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون بازتابی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان، اساتید و متخصصان حوزه تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهای خبرگی انجام گرفت. تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک صورت پذیرفت و برای افزایش اعتبار یافته‌ها از راهبردهایی همچون مثلث‌سازی، بازبینی همتایان و بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

**یافته‌ها:** ۱۲ مضمون اصلی و ۱۳۸ مضمون فرعی شناسایی شد. مضامین اصلی شامل توسعه روابط عمومی و رسانه، مدیریت دانش، چارچوب‌های راهبردی همکاری، سازوکارهای حکمرانی مشارکتی، اعتمادسازی، بسترسازی فناورانه، بسترهای حقوقی، سیاست‌گذاری مالی، انعطاف ساختاری، فرهنگ مشارکتی، توانمندسازی منابع انسانی و نظام پایش عملکرد بود.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان داد حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت بدنی و سلامت مستلزم رویکردی چندبعدی و شبکه‌ای است که هم‌زمان ابعاد ساختاری، نهادی، فناورانه و فرهنگی را دربر گیرد. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای بازطراحی سیاست‌ها و تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی در حوزه تربیت بدنی و سلامت دانش‌آموزی فراهم آورد.

**واژه‌های کلیدی:** تربیت بدنی، همکاری، مشارکت، ورزش دانش‌آموزی، تعامل

۱. استادیار مدیریت ورزش، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. دکتری مدیریت ورزش، معاونت تربیت بدنی و سلامت، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران.

۳. دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: m.vahdani@spr.ui.ac.ir

استناد: وحدانی، محسن؛ جلیلود، جمشید و رضاسلطانی، نجمه. (در دست انتشار). راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه؛ نمونه موردی: معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۴۴(۴)، ۴۴۴-۴۴۹.

DOI: <https://doi.org/>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

نوآوری این پژوهش در ارائه چارچوبی جامع، بومی و راهبردی برای حکمرانی همکارانه در یک سازمان ورزشی دولتی در نظام آموزشی ایران است. برخلاف مطالعات پیشین، این پژوهش با رویکردی کیفی و مسئله‌محور، راهبردهای اجرایی، نهادی و فرهنگی ارائه می‌دهد. تمرکز آن بر معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، یافته‌ها را از غنای بومی برخوردار کرده است. پیام اصلی مقاله آن است که تحقق حکمرانی همکارانه در حوزه تربیت بدنی و سلامت دانش‌آموزی، نیازمند گذار آگاهانه از منطق مدیریت بخشی و سلسله‌مراتبی به منطق حکمرانی شبکه‌ای، مشارکت‌محور و داده‌پایه است. در این گذار، نقش معاونت تربیت بدنی و سلامت از «مجری برنامه‌ها» به «تسهیل‌گر همکاری‌ها و هماهنگ‌کننده شبکه‌ای از کنشگران دولتی، غیردولتی و اجتماعی» تغییر می‌یابد.





مقدمه

با پیشرفت جوامع و تحول نیازهای انسانی، مدل‌های سنتی حکمرانی سلسله‌مراتبی و یک‌سویه، کارایی و اثربخشی لازم را برای پاسخگویی به انتظارات پیچیده کنونی از دست داده‌اند. در نتیجه، نظام‌های حاکمیتی ناگزیر به بازنگری و توسعه شیوه‌های حکمرانی در جهت الگوهای تعاملی و چندجانبه هستند که بر مشارکت فعال ذی‌نفعان کلیدی در سازمان‌ها و عرصه اجتماعی استوار است. به باور شمار قابل توجهی از صاحب‌نظران، افق‌های نوین در مدیریت دولتی بر گذار از پارادایم سلسله‌مراتبی و تقویت رویکرد مشارکتی تأکید دارد؛ رویکردی که با توجه به دامنه گسترده و پیچیدگی کنونی فعالیت‌های حکومتی، به عنوان الزامی اجتناب‌ناپذیر برای تداوم حیات و کارآمدی مدیریت دولتی قلمداد می‌شود (افخمی و همکاران، ۲۰۲۲).

همکاری و تعامل میان سازمان‌ها و بین حوزه‌های یک سازمان می‌تواند عواید و پیامدهای مثبت و سازنده‌ای را به همراه داشته باشد. همکاری یکی از جنبه‌های ضروری سازمان‌های مدرن است که افراد یا تیم‌ها را با هم درگیر می‌کند تا به یک هدف مشترک دست یابند. مشارکت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حس کار تیمی و مسئولیت مشترک را در بین کارکنان تقویت کنند. کارکنان را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت و تجربه‌های خود را به اشتراک بگذارند که موجب بهبود تصمیم‌گیری و حل مساله و مشکل می‌شود. علاوه بر این، همکاری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با ذی‌نفعان خود روابط ایجاد کنند که باعث افزایش اعتماد و وفاداری می‌شود (یانگ و مکسول، ۲۰۱۱). مشارکت‌های بین‌بخشی می‌تواند دسترسی به منابع و تخصص، دیدگاه‌های متنوع در حل مسائل و بهبود ارائه خدمات را فراهم کند (روسی و برویر، ۲۰۲۵) و به عنوان سازوکار حمایتی در جهت حفظ و تقویت مزیت رقابتی به سازمان‌ها یاری رساند (فورتونا و سانتوس، ۲۰۲۵). همکاری‌های بین سازمانی به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا فراتر از مرزهای نهادی خود گسترش یابند، تخصص‌های متنوع را یکپارچه کنند، ایده‌های جدید و نوآوری‌های پیشگامانه را به اشتراک بگذارند و دسترسی نامحدودی به عناصر دانش داشته باشند (چاوز و همکاران، ۲۰۲۵). این امر موجب خلق ایده‌های جدیدتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود، و سازمان‌ها کمبودهای همدیگر را کاهش می‌دهند و با یک هم‌افزایی یک معادله برد-برد را رقم می‌زنند. معادله‌ای که با هزینه کمتر موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود (کروسبی و همکاران، ۲۰۱۷). همکاری‌های برون سازمانی، با وجود مزایای فراوان، با چالش‌ها و محدودیت‌های خاص خود نیز روبرو هستند که مدیریت آن‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. عدم دستیابی به روابط کاری مؤثر، مشکل در ایجاد و اجرای راهبرد مشترک، چالش‌های ساختاری و تعارضات منافع از مهم‌ترین چالش‌های توسعه همکاری‌های بین سازمانی ذکر شده‌اند (کریستوفولی و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی از جریان‌های اساسی که برای مقابله با مسائل پیچیده در سازمان‌ها شکل گرفته است، پرخش از مدیریت دولتی و ساختارهای سنتی به سمت حکمرانی همکارانه<sup>۱</sup> و مشارکت‌های بین‌بخشی است (الدريج و همکاران، ۲۰۱۸). این رویکرد به دلیل توانایی‌اش در ایجاد ارزش فراتر از آنچه که یک نهاد به تنهایی می‌تواند بدست آورد، به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. تغییر پارادایم به سمت حکمرانی همکارانه نشان‌دهنده این است که با افزایش پیچیدگی و وابستگی متقابل مسائل اجتماعی، رویکردهای تک‌بازیر و از بالا به پایین دیگر کافی نیستند و راه‌حل‌های

<sup>1</sup> Yang & Maxwell

<sup>2</sup> Rossi & Breuer

<sup>3</sup> Fortuna & Santos

<sup>4</sup> Chavez

<sup>5</sup> Crosby

<sup>6</sup> Collaborative Governance

<sup>7</sup> Eldridge



چندبازگیری و مبتنی بر قدرت مشترک ضروری شده‌اند. مرزهای مبهم میان بخش‌های مختلف نشان می‌دهد که مسائل عمومی از محدودیت‌های سنتی دولتی فراتر رفته و نیازمند مشارکت بین‌بخشی هستند (کریستوفولی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). همکاری‌های برون‌سازمانی و توسعه حکمرانی همکارانه، با وجود مزایای فراوان، با چالش‌ها و محدودیت‌های خاص خود نیز روبرو هستند که مدیریت آن‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. مطالعات متعددی پیرامون این چالش‌ها وجود دارد. روسی و برویر (۲۰۲۳) نشان دادند عواملی مانند عدم تعادل قدرت، کاهش اعتماد، رفتار فرصت‌طلبانه، مشکلات حکمرانی، نقش‌ها/مسئولیت‌های نامشخص، تعارضات شخصی، و عدم تعادل در سرمایه‌گذاری مالی و جابجایی مشارکت‌های بین سازمانی را با چالش جدی مواجه کرده است. چاوز و همکاران (۲۰۲۵) بر این باورند چالش‌های همکاری برون سازمانی عمدتاً ناشی از ماهیت مستقل سازمان‌های درگیر، تفاوت در اهداف و منطق‌های نهادی، و پیچیدگی‌های حکمرانی مشترک است. این عوامل می‌توانند موجب عدم اعتماد، تعارض منافع، و ضعف در یکپارچه‌سازی دانش شوند. این امر نشان می‌دهد که همکاری برون سازمانی نیازمند مدیریت دقیق‌تر تفاوت‌ها و ایجاد سازوکارهای حکمرانی مشترک است. هربرت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در نتایج مشابهی دریافتند عدم توازن قابل توجه در قدرت بین سازمان‌ها می‌تواند به دلیل بی‌اعتمادی، تعهد ضعیف و سوءاستفاده توسط طرف‌های قوی‌تر، مانع حکمرانی همکارانه و مشارکتی شود. الدریج<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند سابقه روابط گذشته می‌تواند به عنوان موانع عمیق عمل کند، حتی زمانی که ساختارهای مشارکتی جدید معرفی می‌شوند.

پژوهش‌های متنوعی در خصوص مشارکت‌های بین سازمانی در حوزه ورزش کشور انجام شده است. عاشقی و همکاران (۲۰۲۵a) نشان دادند عوامل انگیزشی و روان‌شناختی، روابط بین‌سازمانی، زیرساخت و امکانات، مدیریت داوطلبان و روابط عمومی بر اتحاد استراتژیک توسعه ورزش همگانی موثر است. همچنین عاشقی و همکاران (۲۰۲۵b) نشان دادند اتحاد مدیریت، اتحاد ساختار، اتحاد عملیاتی، اتحاد سیاست‌گذاری و اتحاد مالی و امکاناتی از پیامدهای اتحاد استراتژیک در توسعه ورزش همگانی کشور است. معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نیز از حوزه‌هایی است که ظرفیت‌های بسیار خوبی برای تعامل و همکاری دارد. انتظار می‌رود افزایش تعاملات معاونت تربیت بدنی و سلامت با سایر سازمان‌ها بتواند اهداف مشترک با سازمان‌های دیگر را با هزینه کمتر برآورده کند. در مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران نیز بر اصل مشارکت عمومی با تاکید بر مشارکت مردم، خانواده‌ها، و نهادها و سازمان‌ها در فرایند سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی و اجرا برای تحقق اهداف تاکید شده است. همچنین این روند بر چرخش تحول‌آفرین از انحصار‌نگاری در تربیت، به مشارکت و مسئولیت‌پذیری ارکان و عوامل موثر و سهمیم تاکید کرده است. هدف شماره ۹ سند تحول بنیادین نیز بر جلب مشارکت ارکان سهمیم و موثر و بخش عمومی و غیردولتی در تعلیم و تربیت رسمی و عمومی تاکید کرده است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۲۰۱۳). پژوهش‌های متنوعی در حوزه سلامت و تربیت بدنی آموزش و پرورش انجام شده است. به عنوان مثال اسکندری و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند عواملی مانند ایدئولوژی‌های سازمان، مولفه‌های برون سازمانی و منابع داخلی سازمان از مهم‌ترین موانع مدیریت راهبردی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. همچنین وحدانی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند آمادگی راهبردی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به سه عامل منابع انسانی، عوامل سازمانی و مولفه‌های رهبری و مدیریت وابسته است.

<sup>1</sup> Cristofoli

<sup>2</sup> Herbert

<sup>3</sup> Eldridge



علی‌رغم اینکه آموزش و پرورش ظرفیت‌های بسیار خوبی برای دریافت مشارکت از بخش‌های مختلف دارد، اما در عمل راهبردهای منسجم و موثری برای این منظور بکار گرفته نمی‌شود. با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان پی به این مهم برد پژوهشی که راهبردهای موثری برای توسعه حکمرانی همکارانه در سازمان‌های ورزشی ارائه دهد، بسیار محدود است که نتایج این پژوهش می‌تواند این خلا دانشی را پر کند. همچنین اغلب پژوهش‌های موجود بر علل و مولفه‌های مرتبط با این پدیده پرداخته‌اند که نتایج این پژوهش می‌تواند خلأ عملی را پوشش دهد. با اینکه معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ظرفیت‌های بسیار خوبی برای دریافت مشارکت از بخش‌های مختلف دارد، اما در عمل موانع و چالش‌های زیادی وجود دارد که نیاز به شناسایی و تعمیق شدن در آنها هستیم تا بتوانیم با استفاده از راهبردهای مدون، نسبت به حل این مشکل اقدام کنیم. در حقیقت مسأله اصلی این پژوهش این است که چه راهبردهایی برای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وجود دارد تا از طریق آن‌ها تعامل و مشارکت کلیه ذینفعان در کلیه مراحل تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها افزایش یابد؟ لذا هدف از این پژوهش شناسایی و تبیین راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران است.

### روش‌شناسی

این مطالعه با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. چارچوب تحلیل از مکتب بازتابی براون و کلارک (۲۰۰۶، ۲۰۱۲، ۲۰۱۹) اقتباس شد. جامعه آماری پژوهش را ۲۰ نفر از متخصصان، اساتید، کارشناسان و مدیران حوزه تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تشکیل دادند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با در نظر گرفتن معیارهای ورود شامل: (۱) حداقل ۵ سال تجربه کاری، (۲) دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی، و (۳) حداقل ۳ سال تجربه مدیریتی انجام شد. برای انتخاب این تعداد نمونه معیارهایی همچون ماهیت پژوهش، روش، قدرت اطلاعات و توصیه نظریه پردازان حوزه روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی مدنظر قرار گرفت (آصفی، ۲۰۲۵؛ براون و کلارک، ۲۰۱۹).

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. مدت هر مصاحبه بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. هدف از اجرای مصاحبه‌ها، دستیابی به لایه‌های عمیق‌تر ادراکات مشارکت‌کنندگان و استخراج اطلاعات غنی بود. رعایت ملاحظات اخلاقی مبتنی بر دستورالعمل‌های گروه‌والد<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) شامل تأکید بر محرمانگی اطلاعات و تشریح اهداف و فرآیند پژوهش در آغاز هر مصاحبه مدنظر قرار گرفت. مطابق با رویه پیشنهادی پیتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پرسش‌ها با سؤالات جمعیت‌شناختی آغاز و سپس به سؤالات اصلی پژوهش معطوف شد. در طول مصاحبه، سؤالات تکمیلی برای بسط و تعمیق بحث بر اساس جهت‌گیری پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان مطرح می‌شد. در پایان هر مصاحبه از مشارکت‌کنندگان دعوت شد تا هرگونه نکته تکمیلی مبتنی بر تجربیات خود را بیان نمایند. همچنین، به منظور اطمینان از صحت درک محتوای مصاحبه، خلاصه‌ای از مباحث مطرح‌شده در پایان به صورت شفاهی برای مشارکت‌کننده بازگو و تأیید نهایی اخذ می‌شد. تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بازتابی براون و کلارک (۲۰۱۲، ۲۰۱۹) انجام پذیرفت که رویه‌ای تکراری، انعطاف‌پذیر و همزمان در گردآوری و تحلیل داده‌ها است:

۱. آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، داده‌های صوتی پیاده‌سازی، متن‌ها بارها مطالعه و ایده‌های اولیه ثبت شد.
۲. تولید کدهای اولیه: کدهای اولیه به صورت نظام‌مند و با درگیر شدن عمیق با متن داده‌ها و برچسب‌زنی قطعات مرتبط ایجاد شد.

<sup>1</sup> Braun & Clarke

<sup>2</sup> Groenewald

<sup>3</sup> Patton



۳. جست‌وجوی مضامین: کدهای تولیدشده تجزیه و تحلیل و با تلفیق آن‌ها، مضامین اولیه شکل گرفت.

۴. بازنگری مضامین: مضامین از نظر انسجام درونی و تناسب با داده‌های کدگذاری‌شده بازبینی، تعدیل و نقشه‌های مضمونی ترسیم شد.

۵. تعریف و نامگذاری مضامین: مضامین نهایی به‌دقت تعریف، تحلیل و با عناوینی روشن و گویا نامگذاری شدند.

۶. تهیه گزارش نهایی: در این مرحله نهایی، همخوانی کل مضامین با مجموعه داده‌ها و پرسش‌های پژوهش مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت و ساختار نهایی مضامین تنظیم شد. همچنین، برای ارزیابی دقت تحلیل، از چک‌لیست ۱۵ سوالی براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد.

برای حصول اطمینان از اعتبار و پایایی یافته‌های پژوهش، راهبردهای چندگانه‌ای به کار بسته شد. در راستای معیار «توصیف غنی» که توسط تریسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مطرح شده، تلاش شد تا فرآیند پژوهش با جزئیات کامل و به صورت شفاف ارائه شود. همچنین، مطابق با تأکید تریسی بر «ملاحظات اخلاقی»، پیش از آغاز هر مصاحبه، رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان اخذ و محرمانه‌بودن اطلاعات و هویت آنان تضمین شد و در طول مصاحبه نیز تعامل مؤثری با ایشان برقرار شد. به منظور «مثلث‌سازی»<sup>۳</sup> داده‌ها، از دو رویکرد استفاده شد: نخست، گزینش مشارکت‌کنندگان از گروه‌های مختلف ذی‌نفع (کارشناسان، اساتید و مدیران) و دوم، بهره‌گیری از دو کدگذار مستقل برای تحلیل داده‌ها. افزون بر این، برای رعایت معیار «بازبینی توسط هم‌تایان»، فرآیند کدگذاری به صورت مشترک توسط دو پژوهشگر انجام و به طور مستمر مورد بحث و بازنگری قرار گرفت. معیار «بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان» نیز مطابق توصیه مکسول<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) رعایت شد. بدین ترتیب که یافته‌ها و تفسیرهای اولیه برای اطمینان از همخوانی با تجارب و دیدگاه‌های اصیل مشارکت‌کنندگان، در اختیار تعدادی از آنان قرار گرفت و نظرات آنان اخذ شد (شاران و مریام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در نهایت، برای افزایش دقت و انعطاف‌پذیری تحلیل، از راهبرد «دوستان منتقد» استفاده شد. در این مرحله، کدهای استخراج‌شده در اختیار دو متخصص حوزه تربیت بدنی با سابقه پژوهش کیفی قرار گرفت تا با نقد سازنده خود، به اصلاح و پالایش کدها کمک نمایند.

#### یافته‌ها

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیک شرکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of research participants

| شرکت‌کننده  | پست سازمانی/شغل   | جنسیت | سابقه مدیریتی         | تخصص         | حدود سن   | تحصیلات      |
|-------------|---|-------|-----------------------|--------------|-----------|--------------|
| participant | Job/organizational position                                     | Sex   | Management experience | specialty    | Age limit | Education    |
| P1          | عضو هیات علمی دانشگاه و معاون اسبق وزارت آموزش و پرورش          | مرد   | ۲۵                    | مدیریت ورزشی | ۵۰-۶۰     | دکترای تخصصی |
| P2          | عضو هیات علمی دانشگاه و از مدیران ارشد سابق وزارت ورزش و جوانان | مرد   | ۲۵                    | مدیریت ورزشی | ۵۰-۶۰     | دکترای تخصصی |

<sup>1</sup> Thick description

<sup>2</sup> Tracy

<sup>3</sup> triangulation

<sup>4</sup> Maxwell

<sup>5</sup> Sharan B. Merriam



|     |   |     |    |                 |       |              |
|-----|---|-----|----|-----------------|-------|--------------|
| P3  | عضو هیات علمی دانشگاه                             | مرد | ۸  | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P4  | عضو هیات علمی دانشگاه                             | مرد | ۴  | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P5  | عضو هیات علمی دانشگاه                             | مرد | ۱۵ | مدیریت          | ۵۰-۶۰ | دکترای تخصصی |
| P6  | معاون دفتر تربیت بدنی                             | مرد | ۱۰ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P7  | رئیس فدراسیون ورزش دانش آموزی (اسبق)              | مرد | ۲۰ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P8  | پژوهشگر مستقل                                     | زن  | ۴  | مدیریت          | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P9  | کارشناس فدراسیون ورزش دانش آموزی                  | مرد | ۵  | مدیریت ورزشی    | ۳۰-۴۰ | دکترای تخصصی |
| P10 | معاون بازنشسته دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی | مرد | ۳۷ | تربیت بدنی      | ۵۰-۶۰ | فوق لیسانس   |
| P11 | دبیر تربیت بدنی و معاون اسبق آموزش و پرورش استان  | مرد | ۱۰ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکتری تخصصی  |
| P12 | کارشناس دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی        | مرد | ۱۰ | مدیریت ورزشی    | ۳۰-۴۰ | دکتری تخصصی  |
| P13 | معاون دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی          | زن  | ۱۰ | مدیریت ورزشی    | ۳۰-۴۰ | دکتری تخصصی  |
| P14 | عضو هیات علمی دانشگاه                             | مرد | ۴  | بیومکانیک ورزشی | ۴۰-۵۰ | دکتری تخصصی  |
| P15 | رئیس اداره سلامت و تندرستی استان                  | زن  | ۱۰ | بهداشت          | ۴۰-۵۰ | دکتری تخصصی  |
| P16 | رئیس گروه آموزش وزارت بهداشت                      | مرد | ۲۰ | بهداشت محیط     | ۴۰-۵۰ | دکتری تخصصی  |
| P17 | مدیرکل ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان            | مرد | ۲۰ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | فوق لیسانس   |
| P18 | معاون تربیت بدنی و سلامت استان                    | مرد | ۶  | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |
| P19 | رئیس اداره تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی استان    | مرد | ۱۴ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | فوق لیسانس   |
| P20 | رئیس گروه در وزارت ورزش و جوانان                  | زن  | ۱۰ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | فوق لیسانس   |
| P21 | عضو هیات علمی دانشگاه                             | مرد | ۱۵ | مدیریت ورزشی    | ۴۰-۵۰ | دکترای تخصصی |

جدول ۲ مضامین اصلی و فرعی حاصل از مصاحبه‌های عمیق را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، ۱۲ مضمون به عنوان راهبردها و راهکارهای توسعه مشارکت و تعامل‌های سازمانی در معاونت تربیت بدنی و سلامت شناسایی شد. همچنین در مجموع ۱۳۸ مضمون فرعی احصا شد.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی راهکارهای توسعه حکمرانی همکارانه

| مصاحبه‌ها<br>Interviews | مضامین فرعی<br>Sub-themes                      | مضامین اصلی<br>Main Themes  |
|-------------------------|--|---|
| P10, P3                 | ایجاد و تقویت سرمایه اجتماعی                   | توسعه روابط عمومی و رسانه<br>Public relations and media development |
| P19                     | آموزش سخنگوها و مدیران برای مواجهه با رسانه‌ها |   |
| P9                      | سنجش برد و تاثیرگذاری کمپین‌های ارتباطی        |   |
| P19                     | استفاده استراتژیک از رسانه‌های اجتماعی         |   |
| P9                      | ارتباط مستمر با خبرنگاران و رسانه‌ها           |   |



|            |   |   |
|------------|---|---|
| P9         | تولید و انتشار محتوای اثربخش برای پلتفرم‌های مختلف  | <p>پیاده سازی نظام مدیریت دانش و تجربه آموزی</p> <p><b>Implementing a knowledge management system and learning experience</b></p> |
| P19        | رصد و مانیتورینگ فضای رسانه‌ای و گفت‌وگوهای عمومی   |   |
| P14,P9     | مدیریت روایت مشترک                                  |   |
| P21        | ایجاد پلتفرم مشورت عمومی                            |   |
| P21        | نظرسنجی و گفت‌وگوی باز                              |   |
| P9         | دسترسی عمومی به سیاست‌ها، فرایندها و داده‌های کلیدی |   |
| P11        | تبیین و تشریح دقیق و تاثیرگذار                      |   |
| P4         | برندسازی و ترویج ملی                                |   |
| P4         | برگزاری کمپین‌های رسانه‌ای مشترک                    |   |
| P21        | مدیریت مبتنی بر داده                                |   |
| P10,P21    | اشتراک گذاری دانش                                   |   |
| P21        | افزایش سواد داده                                    |   |
| P21        | سیاست گذاری داده محور و علمی                        |   |
| P10,P9     | تجربه گردانی از فعالیت‌های مشترک                    |   |
| P19        | توسعه نظام مدیریت دانش                              |   |
| P14        | بهره مندی از رویکردهای علمی در تعامل                |   |
| P14,P4     | مالکیت مشترک برای پروژه‌ها                          |   |
| P10,P10    | تقسیم کار و انجام کار گروهی                         |   |
| P21        | همسان سازی اقدامات و فعالیت‌های مشترک               |   |
| P10,P3,P12 | اجرای برنامه‌های مشترک با سازمان‌های دیگر           | <p>سازوکارهای حکمرانی و ساختارهای مشارکتی</p> <p><b>Governance mechanisms and participatory structures</b></p>                    |
| P3,P5      | اجرای طرح‌های بلندمدت و پروژه‌های مشترک             |   |
| P14,P10,P8 | تبدیل تفاهم نامه به برنامه عملیاتی و اجرایی         |   |
| P4         | تهیه یک چارچوب استاندارد مشارکت                     |   |
| P14,P3     | راهبرد یکپارچه‌سازی برنامه‌ها                       |   |
| P14,P6     | تدوین برنامه عملیاتی برای پروژه‌های مشترک           |   |
| P21        | تحلیل روندها و سناریوها در برنامه‌های مشترک         |   |
| P10,P3     | شناخت اهداف و ماموریت‌های مشترک                     |   |
| P10,P7     | مشخص شدن خواسته‌ها و ظرفیت‌های استانی               |   |
| P10,P7     | شناسایی دستگاه‌های موثر                             |   |
| P14,P3,P1  | تحلیل و اولویت بندی ذینفعان                         | <p>بنیانهای ارتباطی و اعتمادساز برای</p>  |
| P3,P1      | بهره مندی از همه ذینفعان در تدوین راهبردها          |   |
| P10,P17    | شناسایی و رسمیت بخشیدن به تمامی ذینفعان             |   |
| P14,P3,P12 | مشارکت ذینفعان در تصمیم سازی و تصمیم گیری           |   |
| P14,P3     | واگذاری بخشی از مسئولیت‌ها به شبکه‌ای از سازمان‌ها  |   |
| P14,P15    | مشخص شدن حدود وظایف سازمان‌ها                       |   |
| P10,P5     | تعیین متولی و شرح وظایف مشخص                        |   |
| P3,P2      | ایجاد دبیرخانه دائمی هماهنگی بین‌سازمانی            |   |
| P3, P4     | ایجاد ساختارهای مشارکتی با حضور دستگاه‌های مرتبط    |   |
| P5         | حکمرانی مشارکتی به عنوان یک سیاست سازمانی           |   |
| P12, P4    | جذب مسئولیت اجتماعی شرکتی                           |   |
| P8         | پرهیز از اختلافات سیاسی                             |   |



|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| P10,P1           | اولویت گذاشتن مسائل بنیادی در همکاری ها                 | همکاری<br>Communication and trust-building foundations for collaboration |
| P14,P10,P16      | فهم مشترک از ماموریت‌ها و اهداف سازمان ها               |  |
| P3,P8            | شناسایی نیازهای خود                                     |  |
| P10,P3,P8        | شناسایی منابع طرف مقابل                                 |  |
| P8               | کسب اطلاعات کافی از طرف مقابل                           |  |
| P21              | شناخت ریسک‌های احتمالی در برنامه‌های مشترک              |  |
| P10,P19          | شفافیت در بیان نیازها                                   |  |
| P8               | توجه به ارتباطات بلندمدت                                |  |
| P12              | معرفی ماموریت‌های سازمان به سازمان‌های دیگر             |  |
| P11              | ارتباطات غیررسمی با مدیران سازمان‌های خارجی             |  |
| P2               | تقویت دیپلماسی سازمانی                                  |  |
| P3,P6            | شبکه سازی و بهره گیری از افراد میانجی                   |  |
| P10,P6           | تعاملات در مسیر اهداف هر دو سازمان                      |  |
| P8               | برقراری ارتباط مستمر با اعضای ائتلاف                    |  |
| P21, P20         | بهره مندی از سامانه‌های هوش مصنوعی                      |  |
| P14,P21          | امنیت و حریم داده                                       |  |
| P3,P21           | سیستم بازخورد و شکایات                                  |  |
| P10,P3,P21       | سامانه گزارش دهی عملکرد                                 |  |
| P21              | سیاست جمع سپاری   |  |
| P21              | ایجاد پرتال داده‌های باز                                |  |
| P21              | بهره مندی از سامانه‌های الگوریتمی                       |  |
| P14,P10          | سکوهای مجازی  |  |
| P10,P3, P5, P4   | ایجاد سامانه یکپارچه اطلاعاتی                           | ایجاد بسترهای حقوقی و قانونی<br>Creating legal and regulatory frameworks |
| P10,P10, P15     | سامانه‌های مشترک تبادل داده‌ها                          |  |
| P3,P4            | حاکمیت داده‌محور  |  |
| P10,P4           | گنجانیدن بند تبادل اطلاعات در قانون                     |  |
| P14,P2           | استفاده از ظرفیت قانونی شورای عالی آموزش و پرورش        |  |
| P13,P19          | سیاست گذاری کلان برای ایجاد تعامل                       |  |
| P13,, P19        | ایجاد ائتلاف برای اجرای برنامه ها                       |  |
| P3,P8            | توافق و ضمانت اجرایی تفاهم نامه یا توافق نامه           |  |
| P8, P15          | اطمینان از انصاف و عدالت در تفاهم نامه و برنامه مشترک   |  |
| P8, P15          | اطمینان از شفافیت بندهای مندرج در تفاهم نامه            |  |
| P14,P11          | راهبردهای قانونی در ضمانت اجرای تفاهم نامه              |  |
| P13,P7           | تعیین تکلیف پروژه‌های مشترک توسط نهادهای بالادستی       |  |
| P7               | تعیین اعتبار برای پروژه‌های مشترک توسط نهادهای بالادستی |  |
| P3,P7            | حمایت قانونی و حقوقی از بخش‌های خصوصی                   |  |
| P7               | تبدیل پروژه‌های مشترک به قانون                          |  |
| P4, P3, P5, P15  | ایجاد شورای راهبردی و کمیته‌های تخصصی مشترک             |  |
| P13,P15, P5, P11 | تدوین تفاهم‌نامه‌های عملیاتی مشترک                      |  |

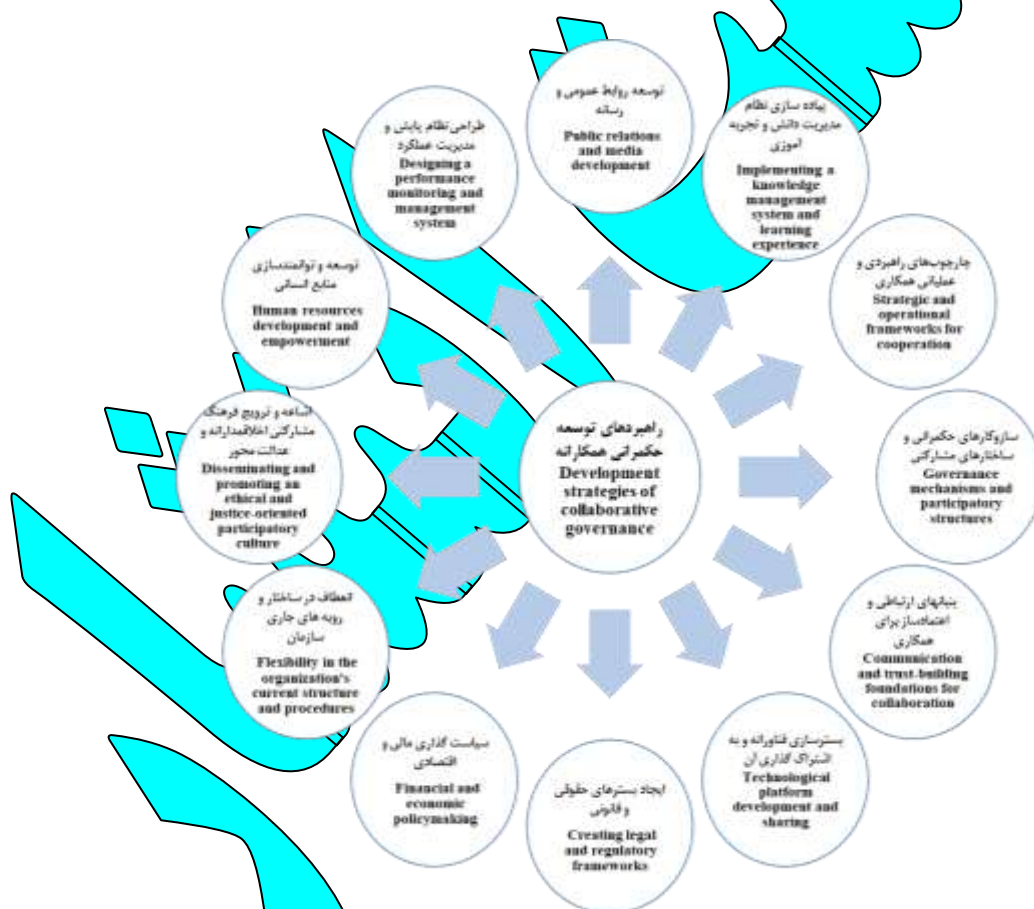


|             |  |   |
|-------------|--|---|
| P2          | تدوین سند راهبردی مشترک ملی                                    |   |
| P2          | ایجاد شورای راهبری سلامت و تربیت بدنی دانش آموزی               |   |
| P2,P10      | تقویت نقش شورای آموزش و پرورش استان‌ها و شهرستان‌ها            |   |
| P5,P14      | ایجاد سند ملی هماهنگی بین‌سازمانی سلامت و تربیت بدنی دانش آموز |   |
| P4,P5       | تشکیل کمیته اجرایی استانی دائمی                                |   |
| P13,P4      | ایجاد بستر حقوقی الزام‌آور                                     |   |
| P14,P4      | پیگیری اجرای پروژه‌های از مراجع بالادستی                       |   |
| P3,P4       | حمایت مدیران عالی سازمان                                       |   |
| P4          | بسترسازی برای مشارکت بخش خصوصی و سمن‌ها                        |   |
| P3          | ایجاد مجمع خیرین ورزش و سلامت دانش آموزی                       |   |
| P4, P13, P1 | بودجه مشارکت‌های استانی  |   |
| P2, P3      | نظام یکپارچه در برنامه ریزی و بودجه بندی مشارکتی               |   |
| P2, P3, P20 | تنظیم و تخصیص بودجه مشخص برای تعاملات                          |   |
| P3, P15     | تجمیع اعتبارات مربوط به طرح‌های موازی                          | سیاست گذاری مالی و اقتصادی  |
| P14,P3      | حمایت مالی دستگاه‌های مشارکت‌کننده                             | Financial and economic policymaking   |
| P4          | جذب سرمایه‌های کلان خصوصی                                      |   |
| P4          | مدل سازی مالی پایدار   |   |
| P4          | ایجاد منابع درآمدی مشترک                                       |   |
| P4          | ایجاد صندوق حمایت از ورزش و سلامت دانش‌آموزان                  |   |
| P13,P4      | اختصاص بودجه انعطاف‌پذیر به استان‌ها                           |   |
| P14,P13     | تبیین و تقسیم قدرت بین کنشگران                                 | انعطاف در ساختار و رویه‌های جاری سازمان   |
| P14,P15     | تجمیع طرح‌ها موازی   |   |
| P4, P3, P13 | تفویض اختیار و تسهیل‌گری در استان‌ها                           | Flexibility in the organization's current structure and procedures                |
| P14,P4      | تعدیل بوروکراسی‌های اداری                                      |   |
| P18,P11,P21 | اعتماد و تعهد مشترک  |   |
| P14,P21     | حفاظت و حراست از داده‌های حساس                                 |   |
| P21         | تضمین حفظ حقوق همه گروه‌ها                                     |   |
| P21         | افزایش اعتماد عمومی و تقویت مشارکت ذینفعان                     | اشاعه و ترویج فرهنگ مشارکتی اخلاقمدارانه و عدالت محور                             |
| P3,P9       | شفافیت و تعامل با ذینفعان                                      | Disseminating and promoting an ethical and justice-oriented participatory culture |
| P1          | گفتمان والدینی   |   |
| P5          | فرهنگ توجه به توسعه فعالیت بدنی                                |   |
| P1          | فرهنگ سازی برنامه‌های مشارکتی                                  |   |
| P14         | پذیرش در تغییر در نیروی انسانی سازمانها                        |   |
| P14,P4      | تغییر نگرش مدیران ارشد   |   |
| P14,P6      | جبران خدمات  |   |
| P3,P1       | کارانه و تشویقی منابع انسانی در فعالیت‌های مشارکتی             | توسعه و توانمندسازی منابع انسانی  |
| P15         | در نظر گرفتن مشوق برای سازمان‌های همکار                        | Human resources development and empowerment                                       |
| P2          | ایجاد مشوق برای مدیران در جذب مشارکت                           |   |
| P4          | ایجاد انگیزه در مدیران محلی برای افزایش مشارکت‌ها              |   |
| P12         | استفاده از نیروهای متخصص                                       |   |

|             |   |
|-------------|---|
| P5, P19     | توانمندسازی ذینفعان در خصوص اهداف و مأموریت ها          |
| P14, P3, P1 | تقویت مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی به مدیران و کارشناسان |
| P2, P21     | آموزش مدیران و کارشناسان در حوزه حکمرانی مشارکتی        |
| P21         | گزارش دهی منظم و کانال‌های بازخورد فعال                 |
| P21         | استانداردسازی داده                                      |
| P4          | تعریف شاخص ارزیابی پروژه‌های مشترک در سازمان برنامه     |
| P3, P6      | نظارت توسط سازمان‌های بالادستی                          |
| P14, P7     | نقش نظارتی مجلس از پروژه‌های مشترک                      |
| P1          | پیاده‌سازی نظام کنترل بودجه در پروژه‌های مشارکتی        |
| P8          | اشتراک گذاری سامانه‌های پایش در سازمان‌های درگیر        |
| P3          | گزارش‌های دوره‌ای پایش سلامت و تحرک                     |
| P5          | شفافیت در گزارش‌دهی                                     |
| P4, P5      | استقرار سیستم پایش و ارزیابی مشترک                      |

طراحی نظام پایش و مدیریت عملکرد  
**Designing a performance monitoring and management system**

شکل ۱ الگوی شمانیک راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه را نشان می‌دهد.



شکل ۱. راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت بدنی و سلامت  
**Figure 1. Development strategies of collaborative Governance in Deputy of Physical Education and Health**



بحث

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران انجام شد. نتایج نشان داد تحقق حکمرانی همکارانه در این نهاد، پدیده‌ای چندبعدی و شبکه‌ای است که به عوامل ارتباطی، ساختاری، نهادی، فناورانه و فرهنگی وابسته است. مضامین استخراج شده بیانگر آن است که حکمرانی همکارانه صرفاً از طریق امضای تفاهم‌نامه‌ها یا ایجاد ساختارهای رسمی محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم شکل‌گیری «ظرفیت حکمرانی مشترک» در سطوح فردی، سازمانی و بین‌سازمانی است. این یافته با دیدگاه نظریه‌پردازان حکمرانی همکارانه همسو است که بر گذار از کنترل سلسله‌مراتبی به سمت هماهنگی شبکه‌ای و قدرت مشترک تأکید دارند (کروسبای و کریستوفولی، ۲۰۲۲).

یکی از مضامین کلیدی شناسایی شده در این پژوهش، توسعه روابط عمومی و رسانه به‌عنوان راهبردی بنیادین برای تقویت حکمرانی همکارانه است. مشارکت‌کنندگان بر نقش ارتباطات شفاف، مدیریت روایت مشترک، گفت‌وگوی عمومی و استفاده راهبردی از رسانه‌های اجتماعی تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی همکارانه پیش از آنکه یک سازوکار رسمی باشد، یک فرآیند اجتماعی مبتنی بر اعتماد، مشروعیت و سرمایه اجتماعی است. این نتیجه با دیدگاه یانگ و مکسول (۲۰۱۱) همخوان است که ارتباطات باز و دوسویه را شرط لازم برای شکل‌گیری مشارکت‌های پایدار می‌دانند. همچنین، روسی و پرویر (۲۰۲۵) نشان دادند ضعف در ارتباطات رسانه‌ای و نبود شفافیت اطلاعاتی، یکی از عوامل اصلی کاهش اعتماد و تضعیف همکاری‌های بین‌بخشی است. در بافت آموزش و پرورش، که ذی‌نفعان متکثر و حساسیت‌های اجتماعی بالایی وجود دارد، نقش روابط عمومی از سطح اطلاع‌رسانی فراتر رفته و به ابزار «حکمرانی ارتباطی» تبدیل می‌شود. از منظر حکمرانی همکارانه، رسانه‌ها نه تنها کانال انتقال پیام، بلکه بستری برای خلق معنا، هم‌راستاسازی انتظارات و افزایش پاسخ‌گویی نهادی هستند (الدريج و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، تأکید یافته‌های این پژوهش بر ایجاد پلتفرم‌های مشورت عمومی و دسترسی آزاد به داده‌ها تأکید داشت.

مضمون دوم، پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و تجربه‌آموزی، بیانگر آن است که همکاری‌های بین‌سازمانی بدون انباشت و انتقال نظام‌مند دانش، به تعاملات مقطعی و وابسته به افراد محدود می‌شوند. مشارکت‌کنندگان بر مدیریت مبتنی بر داده، اشتراک‌گذاری دانش، سیاست‌گذاری علمی و تجربه‌گردانی پروژه‌های مشترک تأکید داشتند. این یافته با یافته‌های مطالعات چاوز و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که ضعف در یکپارچه‌سازی دانش را از چالش‌های اصلی همکاری‌های بین‌سازمانی معرفی می‌کنند. در واقع، مدیریت دانش به‌عنوان یک ظرفیت راهبردی، امکان تبدیل تجربیات پراکنده به سرمایه سازمانی را فراهم می‌سازد. ساختارهای شبکه‌ای مسئول انتقال دانش و عملکرد هستند (پاندیا، ۲۰۲۵). همچنین نظریه ظرفیت جذب یکی از مدل‌هایی است که در شناسایی، جذب و پیاده‌سازی دانش و فناوری خارجی می‌تواند کمک‌کننده باشد (پاتانایک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۵؛ حسین پور و همکاران، ۲۰۱۳). وانگ و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که شرکت‌هایی که از طریق همکاری، شرکای متعددی را توسعه می‌دهند، فرصت‌های خود را برای دسترسی به منابع مکمل برای راه‌حل‌های جدید افزایش می‌دهند. در معاونت تربیت بدنی و سلامت، که طرح‌ها و برنامه‌ها مانند استعدادیابی، آهن‌یاری و ... اغلب بین‌دستگاهی و چندسطحی هستند، نبود نظام مدیریت دانش می‌تواند باعث تکرار خطاها، اتلاف منابع و گسست در سیاست‌ها شود. بنابراین، یافته پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی همکارانه نیازمند «حافظه نهادی مشترک» است؛ حافظه‌ای که از طریق نظام‌های داده‌محور و تجربه‌آموزی مستمر تقویت می‌شود (فورتونا و سانتوس، ۲۰۲۵).

<sup>1</sup> Pattanaik



مضمون سوم پژوهش، چارچوب‌های راهبردی و عملیاتی همکاری، نشان‌دهنده نقد ضمنی رویکردهای صوری و غیرعملی در تعاملات بین‌سازمانی است. تأکید مشارکت‌کنندگان بر مالکیت مشترک پروژه‌ها، همسان‌سازی برنامه‌ها، اجرای طرح‌های آزمایشی و تبدیل تفاهم‌نامه‌ها به برنامه‌های اجرایی، بیانگر نیاز به نهادینه‌سازی همکاری در سطح عملیات است. این یافته با نتایج پژوهش الدریج و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد که نشان دادند بدون سازوکارهای اجرایی روشن، ساختارهای مشارکتی جدید نیز تحت تأثیر روابط گذشته ناکارآمد باقی می‌مانند. همچنین، کریستوفولی و همکاران (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که حکمرانی همکارانه زمانی اثربخش است که اهداف مشترک به برنامه‌های عملیاتی قابل‌سنجش ترجمه شوند. در بافت آموزش و پرورش، که تنوع مأموریت‌ها و تعدد ذی‌نفعان وجود دارد، فقدان چارچوب استاندارد مشارکت می‌تواند به پراکندگی اقدامات و تعارض منافع موجب شود. بنابراین، یافته‌های این پژوهش بر ضرورت طراحی نقشه راه مشترک و سناریونویسی برای پروژه‌های بین‌سازمانی تأکید دارد؛ این یافته‌ها با نتایج کراسبای و همکاران (۲۰۱۷) همسو است که بیان داشتند نقشه راه از الزامات حکمرانی شبکه‌ای محسوب می‌شود.

مضمون چهارم، سازوکارهای حکمرانی و ساختارهای مشارکتی، بر اهمیت شناسایی، رسمیت‌بخشی و مشارکت فعال ذی‌نفعان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی همکارانه بدون تعیین دقیق نقش‌ها، مسئولیت‌ها و مولیان، موجب تعارض، ابهام و کاهش تعهد می‌شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش هربرت و همکاران (۲۰۲۱) همسو است که عدم توازن قدرت و نقش‌های نامشخص را مانع اصلی مشارکت مؤثر می‌دانند. همچنین، روسی و برویر (۲۰۲۵) بر ضرورت ایجاد ساختارهای رسمی هماهنگی برای مدیریت پیچیدگی روابط بین‌سازمانی تأکید کرده‌اند. در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت، ایجاد دبیرخانه دائمی هماهنگی و ساختارهای مشارکتی چندسطحی، می‌تواند موجب تثبیت حکمرانی همکارانه به‌عنوان یک سیاست سازمانی شود. این امر با رویکرد حکمرانی مشارکتی که بر توزیع قدرت و مسئولیت در شبکه‌ای از کنشگران تأکید دارد، همخوان است (کریستوفولی و همکاران، ۲۰۲۲).

یافته‌های پژوهش نشان داد که اعتماد، فهم مشترک و ارتباطات پایدار از اساسی‌ترین پیش‌نیازهای حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت محسوب می‌شوند. تأکید مشارکت‌کنندگان بر شفافیت در بیان نیازها، شناخت منابع و ریسک‌های طرف مقابل، تعاملات غیررسمی مدیران و توجه به روابط بلندمدت، بیانگر آن است که همکاری‌های بین‌سازمانی بیش از آنکه مبتنی بر قراردادهای رسمی باشند، متکی بر سرمایه اجتماعی و اعتماد نهادی هستند. این یافته با دیدگاه نظریه‌پردازان حکمرانی مشارکتی همسو است که اعتماد را عنصر محوری در کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و مدیریت تعارضات می‌دانند (کراسبای و همکاران، ۲۰۱۷) روسی و برویر (۲۰۲۵) نیز نشان دادند که کاهش اعتماد و عدم توازن قدرت، مهم‌ترین مانع پایداری مشارکت‌های بین‌بخشی است. در همین راستا، چاوز و همکاران (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که فقدان فهم مشترک از مأموریت‌ها و اهداف سازمانی، موجب تضعیف هم‌افزایی و شکست همکاری‌های برون‌سازمانی می‌شود. علاوه بر آن عاشقی و همکاران (۲۰۲۵a) نیز نشان دادند روابط بین‌سازمانی از مولفه‌های مهم در اتحاد استراتژیک است. در بافت آموزش و پرورش، که همکاری‌ها اغلب در معرض تغییرات مدیریتی و سیاسی قرار دارند، یافته پژوهش نشان می‌دهد که پرهیز از اختلافات سیاسی و تمرکز بر مسائل بنیادی تربیتی می‌تواند نقش مهمی در تثبیت همکاری‌ها ایفا کند. این امر با نتایج الدریج و همکاران (۲۰۱۸) همخوان است که سابقه روابط گذشته و فضای بی‌اعتمادی را از موانع عمیق حکمرانی همکارانه معرفی می‌کنند. بنابراین، تقویت دیپلماسی سازمانی، شبکه‌سازی و استفاده از افراد میانجی، به‌عنوان راهبردهایی نرم اما حیاتی در توسعه حکمرانی همکارانه مطرح می‌شوند.

مضمون بسترسازی فناورانه و به‌اشتراک‌گذاری آن نشان‌دهنده گذار حکمرانی همکارانه از تعاملات سنتی به سمت حکمرانی داده‌محور و هوشمند است. یافته‌ها حاکی از آن است که استفاده از سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی، پرتال



داده‌های باز، هوش مصنوعی و سازوکارهای الگوریتمی تصمیم‌گیری، نقش مهمی در تسهیل همکاری‌های بین‌سازمانی ایفا می‌کند. این یافته با دیدگاه میرزمانی و شفيعی (۲۰۲۳) و فورتونا و سانتوس (۲۰۲۵) همسو است که فناوری را عامل کلیدی در افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی حکمرانی شبکه‌ای می‌دانند. همچنین، کریستوفولی و همکاران (۲۰۲۲) تأکید دارند که حکمرانی همکارانه بدون زیرساخت‌های فناورانه مشترک، در مقیاس‌های بزرگ با محدودیت‌های جدی مواجه می‌شود. در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزی، وجود سامانه‌های مشترک گزارش‌دهی عملکرد و پایش سلامت می‌تواند باعث هم‌راستاسازی سیاست‌ها و کاهش دوباره‌کاری‌ها شود. با این حال، یافته پژوهش به‌درستی بر چالش‌های امنیت و حریم داده نیز تأکید دارد؛ موضوعی که در مطالعات هربرت و همکاران (۲۰۲۱) به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی همکاری‌های داده‌محور مطرح شده است. بنابراین، حکمرانی همکارانه فناورانه مستلزم توان میان‌شفافیت اطلاعاتی و حفاظت از داده‌های حساس است.

یکی از مضامین محوری پژوهش، ایجاد بسترهای حقوقی و قانونی الزام‌آور برای توسعه حکمرانی همکارانه است. مشارکت‌کنندگان بر استفاده از ظرفیت‌های قانونی شورای عالی آموزش و پرورش، تدوین اسناد راهبردی مشترک، تبدیل پروژه‌های مشترک به قانون و حمایت نهادهای بالادستی تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی همکارانه بدون پشتوانه حقوقی، در معرض زلزله و وابستگی به اراده مدیران قرار می‌گیرد. این نتیجه با یافته‌های روسی و برویر (۲۰۲۵) همخوان است که نبود ضمانت اجرایی حقوقی را یکی از عوامل شکست مشارکت‌های بین‌سازمانی معرفی می‌کنند. همچنین، الدریج و همکاران (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که حکمرانی همکارانه زمانی پایدار می‌شود که در ساختارهای قانونی و سیاست‌های کلان نهادینه گردد. در زمینه آموزش و پرورش، تصویب «سند ملی هماهنگی بین‌سازمانی سلامت و تربیت‌بدنی دانش‌آموزی» و ایجاد شوراهای راهبردی مشترک، می‌تواند موجب انسجام سیاست‌ها و کاهش موازی‌کاری بین دستگاه‌ها شود. این یافته با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۲۰۱۳) نیز همراستاست که بر مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری مشترک نهادها تأکید دارد.

مضمون سیاست‌گذاری مالی و اقتصادی بیانگر آن است که حکمرانی همکارانه بدون سازوکارهای مالی پایدار، به مشارکت‌های کوتاه‌مدت و شکننده محدود می‌شود. یافته‌ها نشان داد ایجاد مجمع خیرین بودجه‌های مشارکتی استانی، تجمیع اعتبارات طرح‌های موازی و جذب سرمایه‌های بخش خصوصی، از راهبردهای کلیدی برای تقویت همکاری‌ها هستند. این یافته با دیدگاه کروسبای و همکاران (۲۰۱۷) همسو است که پایداری مالی را شرط لازم خلق ارزش عمومی در حکمرانی مشارکتی می‌دانند. همچنین، فورتونا و سانتوس (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که مدل‌های مالی مشترک می‌توانند انگیزه همکاری و تعهد بلندمدت کنشگران را افزایش دهند. غربی و همکاران (۲۰۲۵) بر این باورند جذب و حمایت خیرین در ورزش علاوه بر دستاوردهای آشکار برای ذینفعان فرهنگی و اجتماعی می‌تواند در بسیاری از زوایای پنهان عرصه‌های ملی و فراملی راه‌گشا باشد. در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت اختصاص بودجه انعطاف‌پذیر به استان‌ها و ایجاد صندوق حمایت از ورزش و سلامت دانش‌آموزان، می‌تواند موجب توزیع عادلانه منابع و افزایش اثربخشی برنامه‌های مشترک شود. این امر با رویکرد عدالت‌محور حکمرانی همکارانه همخوانی دارد و به تقویت اعتماد ذی‌نفعان کمک می‌کند (راسی و بروئر، ۲۰۲۵).

یافته‌های پژوهش نشان داد انعطاف‌پذیری ساختارها و رویه‌های اداری یکی از الزامات اساسی برای تحقق حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت است. مشارکت‌کنندگان بر تفویض اختیار، تعدیل بوروکراسی، تبیین و توزیع قدرت میان کنشگران و تجمیع طرح‌های موازی تأکید داشتند. این یافته بیانگر آن است که ساختارهای سخت، متمرکز و آیین‌نامه‌محور، توان پاسخ‌گویی به الزامات تعاملات بین‌سازمانی را ندارند. این نتیجه با دیدگاه الدریج و همکاران (۲۰۱۸) همسو است که نشان دادند حتی در صورت وجود اراده مشارکتی، ساختارهای غیرمنعطف می‌توانند به مانعی



جدی برای حکمرانی همکارانه تبدیل شوند. همچنین، کریستوفولی و همکاران (۲۰۲۲) تأکید می‌کنند که حکمرانی شبکه‌ای مستلزم سازوکارهای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و تطبیق‌پذیر است. در بافت آموزش و پرورش، که تنوع جغرافیایی و تفاوت‌های استانی وجود دارد، تفویض اختیار به سطوح محلی می‌تواند زمینه بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و افزایش اثربخشی برنامه‌های مشترک را فراهم کند. بنابراین، انعطاف ساختاری نه تنها یک اصلاح اداری، بلکه یک پیش‌نیاز راهبردی برای حکمرانی همکارانه تلقی می‌شود.

مضمون اشاعه فرهنگ مشارکتی اخلاق‌مدارانه و عدالت‌محور نشان‌دهنده اهمیت ابعاد نرم و هنجاری حکمرانی همکارانه است. یافته‌ها حاکی از آن است که اعتماد، تعهد مشترک، شفافیت، حفاظت از داده‌ها و تضمین حقوق همه گروه‌ها، نقشی تعیین‌کننده در پذیرش و پایداری همکاری‌ها دارند. این یافته با دیدگاه کروسبای و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است که ارزش‌های مشترک و هنجارهای اخلاقی را زیربنای خلق ارزش عمومی در حکمرانی مشارکتی می‌داند. همچنین، روسی و برویر (۲۰۲۵) نشان دادند که بی‌توجهی به عدالت ادراک‌شده و شفافیت، موجب کاهش اعتماد عمومی و تضعیف مشارکت ذی‌نفعان می‌شود. در زمینه تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزی، تأکید بر گفتمان والدینی، مسئولیت اجتماعی و فرهنگ‌سازی فعالیت بدنی، بیانگر آن است که حکمرانی همکارانه تنها محدود به نهادهای دولتی نیست، بلکه خانواده‌ها و جامعه نیز بخشی از شبکه حکمرانی محسوب می‌شوند. این نگاه با رویکرد حکمرانی فراگیر همسو است که بر مشارکت طیف گسترده‌ای از کنشگران اجتماعی تأکید دارد (کریستوفولی و همکاران، ۲۰۲۲).

یافته‌های پژوهش نشان داد که منابع انسانی توانمند و بانگیزه، نقش محوری در تحقق حکمرانی همکارانه دارند. مشارکت‌کنندگان بر جبران خدمات، مشوق‌های مادی و معنوی آموزش مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی و استفاده از نیروهای متخصص تأکید داشتند. این یافته بیانگر آن است که همکاری‌های بین‌سازمانی بدون سرمایه انسانی ماهر، به سطحی نمادین و ناپایدار محدود می‌شوند. عبیدی و همکاران (۲۰۲۵) بر این باورند برای حرفه‌ای سازی ورزش دانش آموزی باید نیروی انسانی توانمند و حرفه‌ای داشته باشیم. این نتیجه با یافته‌های هربرت و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد که تعهد ضعیف کارکنان و نبود انگیزه را از موانع اصلی حکمرانی مشارکتی معرفی می‌کنند. همچنین، فورتونا و سانتوس (۲۰۲۵) بر نقش آموزش مدیران در توسعه ظرفیت‌های حکمرانی همکارانه تأکید دارند. در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت، آموزش مدیران و کارشناسان در حوزه حکمرانی مشارکتی می‌تواند موجب تغییر نگرش‌های سنتی و تقویت رویکرد تسهیل‌گرانه شود. افزون بر این، ایجاد مشوق برای مدیران موفق در جذب مشارکت، می‌تواند رقابت مثبت و یادگیری سازمانی را تقویت کند؛ امری که به پایداری همکاری‌ها کمک می‌کند (کروسبای و همکاران، ۲۰۱۷).

آخرین مضمون پژوهش، طراحی نظام پایش و مدیریت عملکرد، بر اهمیت ارزیابی مستمر و شفاف در حکمرانی همکارانه تأکید دارد. یافته‌ها نشان داد که گزارش‌دهی منظم، تعریف شاخص‌های مشترک، نظارت نهادهای بالادستی و استقرار سیستم‌های پایش مشترک، از الزامات پاسخ‌گویی و بهبود عملکرد پروژه‌های بین‌سازمانی هستند. این یافته با دیدگاه روسی و برویر (۲۰۲۵) همسو است که فقدان نظام‌های ارزیابی مشترک را از چالش‌های اصلی مشارکت‌های بین‌بخشی می‌داند. سهیلی و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش مستلزم مولفه‌های متعددی (مانند مهندسی سازمان، سرمایه‌های فکری و انطباق اجتماعی) است. در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزی، گزارش‌های دوره‌ای پایش سلامت و تحرک‌بدنی می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری داده‌محور و اصلاح سیاست‌ها فراهم کند. از این منظر، نظام پایش و مدیریت عملکرد به‌تنها ابزار کنترل، بلکه سازوکاری برای یادگیری مشترک و ارتقای کیفیت حکمرانی همکارانه محسوب می‌شود (کریستوفولی و همکاران، ۲۰۲۲).



### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین راهبردهای توسعه حکمرانی همکارانه در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش انجام شد و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بازتابی، تصویری جامع و چندسطحی از الزامات تحقق حکمرانی همکارانه در یک سازمان ورزشی دولتی ارائه داد. نتایج نشان داد حکمرانی همکارانه در این معاونت، نه یک اقدام مقطعی یا صرفاً ساختاری، بلکه فرآیندی پویا، شبکه‌ای و وابسته به هم‌افزایی هم‌زمان مؤلفه‌های نرم و سخت حکمرانی است. بر اساس یافته‌ها، توسعه حکمرانی همکارانه مستلزم تقویت بسترهای ارتباطی و رسانه‌ای برای ایجاد سرمایه اجتماعی، نهادینه‌سازی نظام‌های مدیریت دانش و تجربه‌آموزی، طراحی چارچوب‌های راهبردی و عملیاتی همکاری، و استقرار سازوکارهای حکمرانی مشارکتی با رسمیت‌بخشی به نقش‌دی‌نفعان است. افزون بر این، اعتماد نهادی، شفافیت، فناوری‌های داده‌محور، پشتوانه‌های حقوقی الزام‌آور، سیاست‌گذاری مالی پایدار، انعطاف ساختاری، فرهنگ مشارکتی اخلاق‌مدارانه، توانمندسازی منابع انسانی و نظام‌های پایش و ارزیابی مشترک، به‌عنوان اجزای مکمل و درهم‌تنیده این الگو شناسایی شدند.

پیام اصلی مقاله آن است که تحقق حکمرانی همکارانه در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزی، نیازمند گذار آگاهانه از منطق مدیریت بخشی و سلسله‌مراتبی به منطق حکمرانی شبکه‌ای، مشارکت‌محور و داده‌پایه است. در این گذار، نقش معاونت تربیت‌بدنی و سلامت از «مجری برنامه‌ها» به «تسهیل‌گر همکاری‌ها و هماهنگ‌کننده شبکه‌ای از کنشگران دولتی، غیردولتی و اجتماعی» تغییر می‌یابد. از منظر سیاستی، یافته‌های پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای بازطراحی سیاست‌های مشارکتی، تدوین اسناد راهبردی مشترک، تقویت تعاملات بین‌بخشی و افزایش اثربخشی برنامه‌های ملی تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، نتایج این مطالعه می‌تواند الگویی بومی برای سایر سازمان‌های ورزشی و آموزشی کشور فراهم آورد که با چالش‌های مشابه در زمینه همکاری‌های بین‌سازمانی مواجه‌اند. در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی همکارانه زمانی باعث خلق ارزش عمومی پایدار می‌شود که به‌عنوان یک رویکرد نهادی، فرهنگی و راهبردی در تمامی سطوح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا پذیرفته و نهادینه شود.

### محدودیت‌ها

این پژوهش با رویکرد کیفی و بر پایه مصاحبه‌های عمیق انجام شده است؛ از این رو، یافته‌ها ممکن است بر ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان بوده و امکان تعمیم آماری نتایج به سایر سازمان‌ها و بافت‌های نهادی را محدود می‌سازد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند که احتمال سوگیری پاسخ‌ها، ملاحظات سازمانی یا محافظه‌کاری برخی مشارکت‌کنندگان در بیان دیدگاه‌ها را به همراه دارد. پژوهش در یک مقطع زمانی خاص و در بستر شرایط مدیریتی و سیاستی مشخص انجام شده است؛ از این رو، تغییرات مدیریتی یا سیاستی آتی می‌تواند بر میزان انطباق یافته‌ها با شرایط جدید اثرگذار باشد.

### پیشنهاد برای مطالعات آتی

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی یا آمیخته، به آزمون و اعتبارسنجی مضامین و راهبردهای شناسایی‌شده در نمونه‌های آماری گسترده‌تر بپردازند. انجام پژوهش‌های مشابه در سایر معاونت‌ها، وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های ورزشی می‌تواند به شناسایی الگوهای مشترک و تفاوت‌های زمینه‌ای حکمرانی همکارانه کمک کند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، علاوه بر مصاحبه، از روش‌هایی مانند تحلیل اسناد، مشاهده مشارکتی و داده‌های ثانویه برای افزایش اعتبار یافته‌ها استفاده شود. انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند تغییرات نگرش‌ها، ساختارها و روابط بین‌سازمانی را در گذر زمان و در مواجهه با تغییرات مدیریتی بررسی کند.



### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

کلیه شرکات کنندگان با رضایت در این پژوهش مشارکت داشتند و به کلیه آنها اطمینان داده شد که صحبت‌های آنها نزد محققین امانت خواهد بود.

#### بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در بخش چکیده مبسوط برای بهبود کیفیت نگارشی و گرامری از هوش مصنوعی جمینای استفاده شد.

#### منابع مالی

این پژوهش با حمایت مالی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش انجام شده است.

#### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول در تحلیل داده‌ها، نگارش روش‌شناسی و گزارش یافته‌ها و بحث مشارکت داشته است. نویسنده دوم در جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها مشارکت داشته است و نویسنده سوم در جست‌وجو ادبیات پژوهش و مبانی نظری و تحلیل داده‌ها همکاری داشته است.

#### تعارض منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

#### تقدیر و تشکر

از کلیه اساتید، متخصصان، مدیران و کارشناسانی که در این پژوهش مشارکت داشتند، تقدیر و تشکر می‌شود.

### References

- Abdi, S., Ramezanijad, R., & Goharrostami, H.R. (2025). Designing a model of professionalizing student sports based on structural equation approach. *Journal of Sport Management and Development*, (In Press). [<http://doi.org/10.22124/JSMD.2025.31035.3604>] [In Persian]
- Afkhami, K.A., Salavati, A., Ahmadi, K., & Irandoost, M. (2022). An integrated model of organizational participation for Iranian public organizations [Research]. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 13(52), 117-134. [[Link](#)]
- Asefi, A. (2025). Determining Sample Size in Qualitative Research: Implications for Sport Management Studies. *Archives in Sport Management and Leadership*, 3(2), 61-69. [<http://doi.org/10.22108/asm.2025.147693.1126>]
- Asheghi, B., Hematnezhad, M.A., Ramezanijad., R., & MalekAkhlagh, E. (2025a). Presenting the development (model) of public sports with a strategic alliance approach in accordance with the general policies of the sixth development plan. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 13(49), 257-286. [<https://doi.org/10.30507/jmsp.2024.460853.2727>] [In Persian]
- Asheghi, B., Hematnezhad, M.A., Ramezanijad, R., & MalekAkhlagh, E. (2025b). Investigating factors affecting strategic alliances in the development of public sports based on the data theory of the foundation. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 24(67), 219-238. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2024.3339.3435>] [In Persian]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>]
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Chapter 4: *Thematic analysis*. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology*; Volume 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological; American Psychological Association: Washington, DC, USA, 2012; pp. 57-71. [[Link](#)]



- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. [<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>]
- Chavez, C.G., Gruber, S., & Schubert, T. (2025). How do intra- and inter-organisational collaboration affect research performance? Evidence from German universities. *Journal of Informetrics*, 19(2), 101675. [<https://doi.org/10.1016/j.joi.2025.101675>]
- Cristofoli, D., Douglas, S., Torfing, J., & Trivellato, B. (2022). Having it all: can collaborative governance be both legitimate and accountable? *Public Management Review*, 24(5), 704-728. [<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960736>]
- Crosby, B.C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. [<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>]
- Eldridge, K., Larry, L., Baird, J., & Kavanamur, D. (2018). A collaborative governance approach to improving tertiary education in Papua New Guinea. *Asia Pacific Journal of Education*, 38(1), 78-90. [<https://doi.org/10.1080/02188791.2018.1423949>]
- Eskandari, I., Rezaeisoufi, M., & Keshavarz, L. (2021). Identifying Strategic Management Barriers in the Department of Physical Education and Health Education. *Applied Research of Sport Management*, 10(2), 11-22. [<https://doi.org/10.30473/arsm.2021.8177>] [In Persian]
- Fortuna, A., & Santos, G. (2025, May). *Organizational Collaborative Relationships in Agile Contexts: A Mapping Study*. In Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI) (pp. 250-259). SBC. [<https://doi.org/10.5753/sbsi.2025.246467>]
- Gharbi, F., BarghiMoghaddam, J., Janani, H., & Mohammadpour Yaghini, H. (2025). Factors Affecting the Presence of Donors in the Development of Sports Facilities: A Qualitative Study. *Journal of Sport Management and Development*, 14(2), 87-110. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.27894.2908>] [In Persian]
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55. [<https://doi.org/10.1177/160940690400300104>]
- Herbert, C.P., Busing, N., & Nasmith, L. (2021). Collaborative governance of postgraduate medical education: Can it be achieved? *Medical Teacher*, 43(12), 1413-1418. [<https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1951691>]
- Hosainpour, E., & Vahdani, M. (2023). Development and Application of the Theory of Absorptive Capacity in Sport Business. *Sport Management Journal*, 15(2), 293-279. [<https://doi.org/10.22059/j-sm.2022.325938.2996>] [In Persian]
- Mirzamani, S.Z., & Shafiei, Sh. (2023). Designing model for applying new technologies to the performance of Iranian football clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 91-117. [<http://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25885.2854>]. [In Persian]
- Pandya, R.S. (2025). *Study of social networks in standard development organizations*. [Doctoral dissertation, Purdue University Graduate School], West Lafayette, Indiana, United States. [[Link](#)]
- Pattanaik, P.K., Gupta, S., Pani, A.K., Himanshu, U., & Pappas, I.O. (2025). Impact of inter and intra organizational factors in healthcare digitalization: a conditional mediation analysis. *Information Systems Frontiers*, 27(3), 1275-1302. [<https://doi.org/10.1007/s10796-024-10522-w>]
- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications: Thousand Oaks, CA, USA. [[Link](#)]
- Rossi, L., & Breuer, C. (2025). Strategic collaboration in sports? Analyzing multiple cross-sectoral partnerships in non-profit boxing. *Managing Sport and Leisure*, 30(4), 563-577. [<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2216233>]
- Soheili pishkenari, S., Hematinejad, M.A., & Gholizade, M.H. (2022). Exploration of influencing factors on performance management implementation in sport organizations (Physical Education and Sports



- Activities Office and Students Sports Federation). *Journal of Sport Management and Development*, 11(1), 209-227. [<http://doi.org/10.22124/JSMD.2020.16017.2291>] [In Persian]
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons. [[Link](#)]
- Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidoust, E. (2017). Survey of strategic readiness in physical education and health Vice-Chancellor of education ministry. *Contemporary Studies On Sport Management*, 7(14), 1-16. [<https://doi.org/10.22084/smms.2017.10518.1866>] [In Persian]
- Wang, M.-C., Chen, P.-C., & Fang, S.-C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222-233. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.034>]
- Yang, T.-M., & Maxwell, T.A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175. [<https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>]

