



The Behavior of Iranian Sports Federations Against the Pressures on Them

Najmeh Rezasoltani 

Ph.D, Department of Sport Management,
Faculty of Educational Sciences and
Psychology, University of Mohaghegh
Ardabili, Ardabil, Iran

Mehrdad Moharramzadeh* 

Full Professor, Department of Sport
Management, Faculty of Educational
Sciences and Psychology, University of
Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Nasrin Azizian Kohan 

Full Professor, Department of Sport
Management, Faculty of Educational
Sciences and Psychology, University of
Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Abbas Naghizadeh Baghi 

Associate Professor, Department of Sport
Management, Faculty of Educational
Sciences and Psychology, University of
Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Abstract

The purpose of this research was to investigate and analyze the behaviors of sports federations in response to these pressures. This research utilized a qualitative method with a purposeful and non-random sampling approach. The study involved 12 participants, consisting of top managers (presidents and board members) from sports federations, all of whom had a minimum of two years of experience on a federation board. Data were collected through semi-structured interviews lasting 15 to 75 minutes each, and thematic analysis was employed to interpret the results, utilizing Maxqda software for this analysis. The findings revealed that sport organizations employ two categories of reactions—internal and external—in response to the pressures they face. External reactions encompass interaction and negotiation, communication with sources of power, media manipulation, compliance with laws, adherence

* Corresponding Author: mmoharramzadeh@yahoo.com

How to Cite: Rezasoltani, N., Moharramzadeh, M., Azizian Kohan, N. & Naghizadeh Baghi, A. (2025). The Behavior of Iranian Sports Federations Against the Pressures on Them. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(50), 29-56

to upstream institutions, and adjustments or evasion of legal requirements. Internal reactions include managerial dishonesty, time management, resource management, change management in processes and procedures, acquiescence, and contingency management. Overall, it can be concluded that isomorphism can hinder organizations' ability to adapt to change. Consequently, the manner in which they react and respond in the context of isomorphism is crucial. The findings of this research underscore the importance of developing managerial skills—such as change management, negotiation techniques, resource management, and communication management—to effectively address the pressures faced by sport organizations.

Extended Abstract

Introduction

This study examines the behavior of Iranian sport federations under pressures exerted by external and internal forces that shape organizational responses within a modern institutional context. Grounded in institutional theory and drawing on literature on isomorphism, legitimacy, and organizational behavior, the research aims to illuminate how sport federations interpret, absorb, and resist pressures from political, legal, media, and inter-organizational sources, while simultaneously managing internal capabilities such as change management, resource allocation, and stakeholder negotiation. The core question guiding the inquiry is: how do Iranian sport federations adapt their structures, practices, and governance arrangements in the face of diverse pressures, and what managerial competencies emerge as crucial for sustaining legitimacy and performance? The study aligns with prior scholarship suggesting that institutional pressures can channel federations toward conformity or strategic change, impacting governance quality, compliance with upstream norms, and the broader policy environment governing sport in Iran. By synthesizing findings across multiple federations and interviewees, this work contributes to the understanding of how isomorphism interacts with local contexts to shape organizational behavior and performance in the sport management domain.

Methods

A qualitative design was employed, leveraging purposeful, non-random sampling to capture rich, contextually grounded insights. The study involved 12 participants—top managers including presidents and board members from Iranian sport federations—each with at least two years of board experience. Data were collected through semi-structured interviews lasting between 15 and 75 minutes. The interview guide explored experiences of external pressures (legal, regulatory, media, upstream institutions) and internal responses (leadership, change management, resource management, time management, and contingency planning). Thematic analysis was conducted to identify patterns and themes, with Maxqda software used to code and organize findings. Ethical considerations included confidentiality and informed

consent, ensuring participants could speak candidly about organizational pressures and coping strategies. The analytic framework integrated Institutional Isomorphism theory with considerations of organizational resilience, adapting established methods from qualitative sport management research (Creswell & Poth, 2016; Maxwell, 1992; Patton, 2014) to the Iranian federation's context. Triangulation was pursued through cross-case comparisons and alignment with existing literature on governance in sport, professionalization of federations, and external control perspectives.

Results

The analysis reveals two overarching reaction modalities among the federations: external and internal responses. External reactions encompass negotiation with power sources, media management, compliance with laws, adherence to upstream institutions, and strategic adjustments or evasion of certain regulatory requirements. These responses reflect a tension between autonomy and legitimacy, where federations balance national sports policy objectives with international best practices. Internal reactions include management-level changes such as ethical leadership considerations, time and resource management, process reengineering, and contingency planning. A central finding is that isomorphism—pressure to imitate or conform to external organizational forms—can impede agile adaptation to changing environments, particularly when multiple logics (e.g., performance, commercialization, public accountability) compete within the federation. The study also highlights how managerial skills in change management, negotiation, and communication are critical to navigating these pressures. Several subthemes emerged: (i) governance and ethical considerations in sport leadership, (ii) the role of media and public opinion in shaping legitimacy, (iii) the impact of legislative and regulatory regimes on compliance behavior, (iv) the balancing act between professionalization pressures and grassroots sport development, and (v) strategic resource allocation under constrained budgets. The findings resonate with broader literature on institutional pressures and isomorphic change (Slack & Hinings, 1994; Pfeffer & Salancik, 1978/2015) and extend understanding by detailing how Iranian federations interpret and respond to pressures at the national level, while negotiating alignment with global governance norms.

Conclusion

The study concludes that Iranian sport federations operate under a complex set of external and internal pressures that drive two complementary modes of response: external negotiation and internal alignment. External strategies involve managing power relations, media narratives, and compliance with regulatory frameworks, while still striving for organizational legitimacy within the broader policy landscape governing sport. Internal strategies emphasize the development of managerial capabilities, including change management, resource optimization, and effective communication with stakeholders. The research demonstrates that isomorphism can constrain

adaptability if federations prioritize conformity over innovation; however, purposeful leadership and skillful negotiation can mitigate such limits and foster adaptive capacity. Practically, the findings suggest that sport federations should invest in leadership development programs that enhance change management, negotiation, and resource planning; cultivate transparent, ethical governance cultures; and strengthen communication channels with media, policymakers, and athletes. Theoretically, the study reinforces the value of Institutional Isomorphism in explaining federations' governance trajectories while highlighting the need to integrate local-context factors and pathway-specific strategies to support sustainable organizational performance. The paper calls for future research to examine longitudinal changes across federations, explore cross-cultural comparisons, and assess the impact of governance reforms on performance outcomes within the Iranian sport ecosystem. Overall, the work contributes to the meta-narrative on isomorphism in sport organizations and offers a nuanced view of how Iranian federations navigate pressures to sustain legitimacy, adapt to evolving governance expectations, and advance both competitive success and public accountability in the contemporary sports landscape.

Keywords: Institutional Theory, Isomorphism, Organizational Behavior, Organizational Response, Sports Federation

JEL Classification: L83, D23, L31

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: All stages of the research have been carried out based on ethical standards in the research.

Authors' contribution: All the authors of the article participated in the process of writing the article.

Conflict of interest: this work has not been published elsewhere and has not been submitted to another publication at the same time. Also, all rights to use the content, tables, images, etc. have been assigned to the publisher.



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

--- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی ---

دوره ۱۳، شماره ۵۰، پاییز ۱۴۰۴، ۲۹-۵۶

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2038515.1098>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۵/۱۶


بازنگری: ۱۴۰۳/۹/۲۲

پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۳۱


انتشار: ۱۴۰۴/۸/۲۷

رفتار فدراسیون‌های ورزشی ایران در برابر فشارهای وارده بر آنها


دکتری دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

نجمه رضاسلطانی 


استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

مهرداد محرمزاده 

استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

نسرین عزیزیان کهن 

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

عباس نقی‌زاده باقی 

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی و تحلیل رفتار فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارهای وارده بر آنها بود. روش این پژوهش کیفی و از نظر هدف کاربردی و روش نمونه‌گیری، هدفمند غیر تصادفی بود. تعداد مشارکت‌کنندگان ۱۲ نفر از مدیران عالی فدراسیون‌های ورزشی (رئیس و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون) و ملاک ورود به تحقیق داشتن حداقل تجربه دو سال به عنوان عضو هیئت رئیسه یکی از فدراسیون‌های ورزشی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۱۵ تا ۷۵ دقیقه بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. همچنین نرم‌افزار مکس کیودا جهت این تحلیل به کار رفت. نتایج نشان داد فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارهای وارده بر خود از دو دسته واکنش‌های داخلی و خارجی استفاده می‌کنند. واکنش‌های خارجی شامل تعامل و مذاکره، ارتباط با منابع قدرت، بازی رسانه‌ای، تبعیت از قوانین، تبعیت از نهاد بالادستی، تعدیل یا گریز از قانون و واکنش‌های داخلی شامل بی‌صدافتی مدیران، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت تغییر در فرآیندها و رویه‌ها، تسلیم و مدیریت اقتضایی بودند. در مجموع می‌توان بیان داشت که هم‌ریختی می‌تواند سازگاری سازمان‌ها با تغییر را دشوار کند. بنابراین نحوه واکنش و پاسخ آنها در شرایط هم‌ریختی حیاتی می‌باشد. یافته‌های این تحقیق ضرورت توسعه شایستگی‌های مدیریتی (مانند مدیریت تغییر، فنون مذاکره، مدیریت منابع و مدیریت ارتباطات) را جهت اخذ واکنش مناسب در برابر فشارهای وارده بر سازمان‌های ورزشی مورد تأکید قرار می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: هم‌ریختی، رفتار سازمانی، فدراسیون ورزشی، نظریه نهادی، واکنش سازمانی

طبقه‌بندی JEL: L83, D23, L31

* نویسنده مسئول: mmoharramzadeh@yahoo.com

مقدمه

زمانی که سازمان‌ها تحت فشار سایر سازمان‌ها یا انتظارات موجود در یک محیط اجتماعی خاص قرار می‌گیرند، هم‌ریختی^۱ اتفاق می‌افتد (Dos Santos, et al., 2020). محققان نهادگرا سه نوع فشار نهادی را که به افزایش شباهت و همگنی بین سازمان‌ها در یک حوزه کمک می‌کند، در قالب فشارهای هنجاری، اجباری و تقلیدی ترسیم کردند. فشارهای هنجاری ناشی از انتظارات جامعه و بازار در مورد استانداردهای عملکرد است. بنابراین، فشارهای مشابه می‌تواند توسط استانداردهای مدیریتی، دستورالعمل‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای و تجاری به‌خوبی ایجاد شود. فشارهای اجباری نتیجه روابط قدرت است؛ آنها از ذینفعانی ناشی می‌شوند که قادر به تحمیل الزامات اجباری (مانند قوانین و مقررات) یا تحریم‌ها و مجازات‌ها هستند، زمانی که سازمان‌ها از انتظارات یا خواسته‌ها پیروی نمی‌کنند. بر این اساس، فشارهای اجباری اغلب با نهادهای نظارتی و دولتی و همچنین با مشتریان مرتبط است. فشارهای تقلیدی معمولاً توسط سازمان‌های هم‌تا مانند رقبا اعمال می‌شود؛ به‌ویژه در شرایط عدم اطمینان، سازمان‌ها تمایل دارند رفتارها و شیوه‌های شرکت‌های موفق را در تلاش برای کسب مشروعیت و شناخت در بین هم‌تایان خود کپی کنند (Daddi, et al., 2021).

محققان چندین جنبه از فشارهای نهادی را در ارتباط با سازمان‌های ورزشی و اعضای آن بررسی کرده‌اند. این جنبه‌ها شامل شناسایی فشارهای سازمانی (Stenling & Fahlén, 2009)، تغییرات آنها در طول زمان (Slack & Hinings, 1994) تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری (Gammelsæter & Solenes, 2013) و توضیح نتایج سیاست (Strittmatter & Skille, 2017) هستند.

اولیور^۲ (۱۹۹۱) پنج دسته از پاسخ‌های استراتژیک شامل تسلیم، سازش، اجتناب، اعتراض یا سرپیچی و دستکاری را پیشنهاد می‌کند. این پاسخ‌ها بسته به سطوح انطباق با فشار متفاوت است (O'Brien & Slack, 2003). آن‌گونه که او برین و اسلک^۳ (۲۰۰۳) بیان داشتند بخش ورزش محیط مناسبی را برای بررسی پویایی‌های نهادی که پایه تغییر سازمانی را از

۱. Isomorphism

۲. Oliver

۳. O'Brien, D. & Slack, T.

طریق دریاچه هم‌ریختی نهادی^۱ بررسی می‌کند، فراهم می‌کند. به گفته این نویسندگان، تمام سازمان‌های ورزشی در زمینه‌های سازمانی جای دارند و تحت فشارهایی از سوی تأمین‌کنندگان کلیدی، مصرف‌کنندگان منابع و محصولات، رقبا و آژانس‌های نظارتی قرار دارند. این امر باعث می‌شود که سطح تجزیه و تحلیل زمینه سازمانی عامل مناسبی برای تحلیل تغییرات سازمانی باشد.

ادبیات تحقیق در سال‌های اخیر، برخی کارکردهای نظریه نهادی را در بخش‌های مختلف ورزش برجسته کرده است. به عنوان مثال مک‌لئود و همکاران^۲ (۲۰۲۴) به بررسی نظریه نهادی به عنوان عامل مؤثر بر تغییر سازمانی در گلف استرالیا پرداخت. بیل و کلاوزن^۳ (۲۰۲۴) مدل مفهومی ارزیابی عملکرد سازمانی فدراسیون‌های ورزشی در پیچیدگی‌های محیطی را مبتنی بر نظریه نهادی ارائه کردند. بانتکاس و بگوویچ^۴ (۲۰۲۴) به بررسی فرآیند نهادینه شدن ورزش و سازماندهی جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ از دیدگاه نظریه نهادی پرداخت و بین و جیمز^۵ (۲۰۲۴) بررسی رفتار سهامداران در انتقال باشگاه ورزشی از مکان فعلی را با استفاده از نظریه نهادی تحلیل کردند. همچنین در دهه‌های گذشته نیز پژوهش‌هایی در سازمان‌های ورزشی صورت گرفته که مبتنی بر تئوری نهادی توسعه یافته است. تکامل نهادی انجمن‌های ورزشی دانشگاهی (Washington, 2004)، فرآیند حرفه‌ای شدن در لیگ‌های راگی انگلیسی (O'Brien & Slack, 2003) و تضادهای نهادی در تشکیل بسکتبال دانشگاهی آمریکا نمونه‌هایی از این تحقیقات بودند. در بخش فوتبال، دیز-مارتین و همکاران^۶ (۲۰۰۳) از دیدگاه نهادی برای بررسی استراتژی‌های توجیهی تحت ساختاری که منجر به نهادینه‌سازی باشگاه‌های فوتبال بزرگ در لیگ اسپانیا یعنی رئال مادرید و بارسلونا می‌شود، استفاده کردند (Rezasoltani et al., 2024). همچنین پارامیو-سالینس و

۱. Institutional Isomorphism

۲. McLeod, et al.

۳. Bayle, E. & Clausen, J.

۴. Bantekas, I. & Begović, M.

۵. Bain, R. & James, K.

۶. Díez-Martín et al.

کیچین^۱ (۲۰۱۳) منطقی‌ها و فشارهای نهادی را که تحت سازمان‌های خدمات برای تماشاگران معلول در لیگ‌های فوتبال اروپا قرار دارد، بررسی کردند. نتایج پژوهش‌های ناگل و همکاران^۲ (۲۰۱۵) نشان داد یکی از اصلی‌ترین فشارها بر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، نیاز به تعادل بین منافع تجاری و ملاحظات اخلاقی است. این سازمان‌ها برای تأمین مالی عملیات و رویدادهای خود به شدت به حمایت‌ها و حقوق پخش متکی هستند اما آنها همچنین مسئولیت حفظ ارزش‌هایی مانند بازی جوانمردانه، اقدامات ضد دوپینگ و حقوق بشر را دارند. فشار دیگر، نظارت روزافزون رسانه‌ها و مردم در مورد موضوعاتی مانند فساد، رفاه ورزشکاران و اثرات زیست‌محیطی است. همچنین تنش‌های جغرافیای سیاسی (تأثیر عوامل جغرافیایی بر رفتار دولت) می‌تواند بر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی نیز تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، کمیته بین‌المللی المپیک به دلیل اجازه حضور روسیه در بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۸ با وجود شواهدی مبنی بر دوپینگ تحت حمایت دولت، با انتقاد مواجه شد. این تصمیم از سوی برخی به‌عنوان یک اقدام سیاسی برای جلوگیری از تنش بیشتر روابط بین روسیه و سایر کشورها تلقی شد. به‌طور کلی، سازمان‌های ورزشی بین‌المللی با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه هستند که نیازمند توجه دقیق به منافع ذینفعان مختلف و حفظ ارزش‌های اصلی آنهاست.

مطالعات متعددی در زمینه راهبرد سازمان‌ها در مقابل فشارهای وارده بر آنها صورت گرفته است. در این زمینه دباک و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «سیاست‌های ورزش همگانی در فدراسیون‌های ورزشی: از دیدگاه نظریه نهادی» به بررسی نحوه واکنش فدراسیون‌های ورزشی به تغییرات نهادی براساس مدل تغییر نهادی گرین وود و همکاران^۴ (۲۰۰۲) پرداختند که در مجموع ۵۳ فدراسیون در پژوهش آنان شرکت داشتند. یافته‌ها نشان داد که ۵۳ درصد از فدراسیون‌ها درجه بالایی از پاسخگویی به روندها را گزارش کرده‌اند. علاوه بر این، تحلیل خوشه‌ای براساس کاربرد کمی مدل گرین وود و همکاران (۲۰۰۲) حاکی از آن بود که مدل نهادی، پنج خوشه از فدراسیون‌ها را متمایز کرد. این خوشه‌ها تفاوت‌هایی

۱. Paramio-Salcines, J.L. & Kitchin, P.J.

۲. Nagel, S., et al.

۳. De Bock, T., et al.

۴. Greenwood, R., et al.

را در پاسخ به روند ورزش همگانی نشان دادند. به ویژه، این مطالعه نشان داد که نه تنها فشار نهادی بلکه مراحل قبل از نهادهای سازشی و نظریه پردازی نیز مراحل مهمی برای تحریک واکنش فدراسیون‌های ورزشی هستند (De Bock, T et al., 2023). لیندکوئیست^۱ (۲۰۲۳) نشان داد معلمان ورزش به چهار روش به فشارهای سازمانی پاسخ می‌دهند: الف) انطباق (پذیرش کامل ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های تجویز شده توسط یک منطبق معین توسط یک فرد)، ب) سرپیچی (رد صریح ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های تجویز شده توسط یک منطبق معین از سوی یک فرد)، ج) بخش‌بندی و تقسیم‌بندی (تلاش یک فرد برای تقسیم هدفمند انطباق خود با منطبق‌های رقیب) و د) ترکیب (تلاش یک فرد برای ترکیب برخی ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های تجویز شده توسط منطبق‌های رقیب). فریدفتچی و ولی‌زاده (۲۰۱۹) نشان دادند که عواملی همچون ارتباطات، هوش مدیران، توانایی مذاکره، مدیریت و رهبری، شناختی و فنی و تجربی می‌تواند بر رفتار سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی مؤثر باشد. هم‌ریختی یک پدیده رایج و مهم در ورزش است. هم‌ریختی می‌تواند پیامدهای مثبت و منفی برای سازمان‌های ورزشی داشته باشد. سازمان‌های ورزشی باید از انواع مختلف هم‌ریختی و نحوه مدیریت آنها برای به حداکثر رساندن منافع و به حداقل رساندن خطرات مرتبط با این فرآیند آگاه باشند. همان‌طور که در ادبیات تحقیق بیان شد، فدراسیون‌های ورزشی کشور به‌عنوان مهم‌ترین نهاد مؤثر بر توسعه رشته‌های ورزشی در ابعاد مختلف همگانی، حرفه‌ای و قهرمانی با چالش‌ها و مسائل متعددی مواجه هستند که می‌تواند بر اثربخشی آن‌ها مؤثر باشد.

سازمان‌های ورزشی بین‌المللی مانند فیفا، کمیته بین‌المللی المپیک و... نیز براساس فشارهای مختلف محیط خود در حال تغییر و تحول هستند. یکی از نمونه‌های هم‌ریختی در سازمان‌های ورزشی، کمیته بین‌المللی المپیک و کمیته‌های المپیک ملی آن است. کمیته بین‌المللی المپیک و کمیته‌های ملی المپیک، ساختارها، قوانین و مقررات مشابهی دارند که برای ترویج جنبش المپیک و تضمین بازی عادلانه در مسابقات ورزشی بین‌المللی طراحی شده‌اند. این هم‌ریختی توسط تعدادی از عوامل، از جمله نیاز به سازگاری و استانداردسازی در میان کشورها و فرهنگ‌های مختلف و همچنین تمایل به حفظ یکپارچگی بازی‌های

۱. Lindkvist, L.

المپیک، هدایت می‌شود. نمونه دیگری از هم‌ریختی در سازمان‌های ورزشی در فدراسیون‌های ورزشی کشور دیده می‌شود. این سازمان‌ها اغلب ساختارها، مدل‌های حکمرانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری مشابهی دارند. این هم‌شکلی را می‌توان به عوامل متعددی از جمله نیاز به ثبات در رشته‌های مختلف ورزشی و همچنین تمایل به حفظ اعتبار نزد ذینفعانی مانند ورزشکاران، مربیان، حامیان مالی و هواداران نسبت داد. تحقیقات نشان داده است که هم‌ریختی می‌تواند اثرات مثبت و منفی بر سازمان‌های ورزشی داشته باشد. از یک سو، می‌تواند به ارتقای سازگاری و استانداردسازی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف کمک کند و از طرف دیگر، می‌تواند منجر به فقدان نوآوری و خلاقیت در این سازمان‌ها نیز شود. به این ترتیب، برای سازمان‌های ورزشی مهم است که تعادلی بین حفظ ثبات و ارتقای نوآوری ایجاد کنند تا بتوانند در چشم‌انداز جهانی در حال تغییر ورزش رقابتی باقی بمانند (Pentifallo & VanWynsberghe, 2016).

امروزه سازمان‌های ورزشی ایران نیز همانند سازمان‌های دیگر در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل خاص خود مواجهند. سازمان‌های ورزشی ایران نیز با فشارهای نهادی و کنش و واکنش‌هایی روبه‌رو هستند. بدیهی است که این فشارها، سازمان‌های ورزشی ایران را همانند سایر سازمان‌ها می‌تواند تحت مکانیسم هم‌ریختی سازمانی قرار دهد. در چارچوب سازمان‌های ورزشی ایران، هم‌ریختی ممکن است در شکل دهی ساختار و عملکرد این سازمان‌ها نقش داشته باشد. در مجموع، در حالی که ممکن است پتانسیلی برای هم‌ریختی در شکل دادن به سازمان‌های ورزشی ایران وجود داشته باشد، نیاز به تحقیقات بیشتری برای تعیین میزان وقوع این فرآیند و تأثیر آن بر عملکرد این سازمان‌ها دارد. با توجه به اینکه تحقیقات نسبتاً محدودی در این مورد در عرصه ورزش انجام شده است و بیشتر پژوهش‌های انجام شده در میان پژوهش‌های خارجی نیز به تبیین نظریه نهادی پرداختند و نیز بیشتر پژوهش‌های داخلی در حوزه‌های غیرورزشی و حول محور مالی و حسابداری انجام شده است، می‌توان اذعان داشت ضرورت انجام این پژوهش از دو منظر نظری و عملی قابل تبیین است. از منظر نظری، تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که هم‌ریختی نهادی می‌تواند اثرات مثبت و منفی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد و از طرف دیگر، باعث استانداردسازی و سازگاری می‌شود. همچنین خلاقیت و نوآوری را محدود می‌کند. اما در زمینه مدیریت ورزشی، شواهد تجربی کافی برای درک پیامدهای هم‌ریختی و نحوه واکنش

سازمان‌ها به آن وجود ندارد. از منظر عملی، فدراسیون‌های ورزشی ایران به دلیل محدودیت‌های منابع، فشارهای بیرونی و عدم ثبات در سیاست‌گذاری‌ها، نیازمند توسعه و اجرای استراتژی‌های پاسخگو و تطبیق‌پذیر هستند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران فدراسیون‌ها کمک کند تا تصمیمات بهتری در مواجهه با فشارها اتخاذ کنند و از پیامدهای منفی این فشارها بکاهند. علاوه بر این، با توجه به وابستگی فدراسیون‌های ورزشی به نهادهای بین‌المللی و سازمان‌های ملی، ضرورت هماهنگی و تبعیت از قوانین و استانداردهای آنها به عنوان یک اولویت مطرح است. در نتیجه، تحلیل رفتارهای واکنشی این سازمان‌ها می‌تواند به طراحی سیاست‌های مدیریتی مؤثر و توسعه شایستگی‌های مدیریتی در شرایط پیچیده کمک شایانی کند.

در مجموع می‌توان بیان داشت فدراسیون‌های ورزشی ایران به عنوان نهادهای مؤثر در توسعه و مدیریت ورزش در ابعاد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، با فشارهای نهادی متعددی مواجه هستند که این فشارها نه تنها عملکرد جاری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه توانایی این نهادها در تطبیق با تغییرات محیطی و پاسخگویی به انتظارات متنوع ذینفعان را نیز به چالش می‌کشد. تحقیقات گذشته به طور عمده بر تحلیل مفهومی فشارهای نهادی و تأثیرات آنها در حوزه‌های غیرورزشی تمرکز داشته‌اند و پژوهش‌های مرتبط در حوزه ورزش، عمدتاً به مسائل کلان بین‌المللی یا تجربه‌های خاص کشورها پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی، اهمیت بررسی رفتار فدراسیون‌های ورزشی ایران در مواجهه با فشارهای نهادی را برجسته می‌سازد. آیا این نهادها قادرند استراتژی‌های مؤثری را برای مدیریت این فشارها توسعه دهند؟ چگونه می‌توان این استراتژی‌ها را به گونه‌ای بهینه‌سازی کرد که ضمن حفظ ارزش‌های حرفه‌ای، منافع و مأموریت‌های این سازمان‌ها نیز تأمین شود؟ با توجه به این مهم، هدف از پژوهش حاضر بررسی و تحلیل رفتار و واکنش این سازمان‌ها در برابر فشارهای وارده بر آنها است.

روش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی از نوع تحلیل مضمون بود. انتخاب روش کیفی و تحلیل مضمون برای این پژوهش به دلیل ماهیت اکتشافی و تحلیل عمیق رفتارها و واکنش‌های فدراسیون‌های ورزشی انجام شد. این رویکرد به پژوهشگران اجازه داد تا درک بهتری از فرآیندهای درونی سازمان‌ها و عوامل اثرگذار بر رفتار آنها در

مواجهه با فشارها به دست آورند. جامعه تحقیق شامل اعضای هیئت رئیسه فدراسیون‌های ورزشی کشور بودند که به کلیه موضوعات، چالش‌ها و مسائل فدراسیون خود آگاه بودند و اشراف داشتند. مشارکت‌کنندگان (نمونه) شامل ۱۲ نفر از مدیران عالی فدراسیون‌های ورزشی (رئیس و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون) بودند. ملاک ورود به تحقیق داشتن حداقل تجربه دو سال به عنوان عضو هیئت رئیسه یکی از فدراسیون‌های ورزشی بود. نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی هدفمند انجام شد. گرچه برخی پژوهشگران مانند کرزول و پت^۱ (۲۰۱۶) مصاحبه‌های طولانی با حدود ۱۰ نفر را برای مطالعات کیفی کافی می‌دانند اما مطابق با توصیه مالترود و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش‌های کیفی هر چه نمونه قدرت اطلاعات بیشتری داشته باشد، تعداد نمونه کمتری مورد نیاز است و بالعکس. علاوه بر آن مطابق توصیه آنان اگر پژوهشی مبتنی بر یک تئوری خاصی باشد، نیاز به تعداد نمونه کمتری دارد. با عنایت به اینکه افراد مشارکت‌کننده در این تحقیق افراد کاملاً مطلع و آگاه بودند و از سوی دیگر، رویکرد این تحقیق (از نظر محتوایی) مبتنی بر تئوری نهادی بود، می‌توان اذعان داشت تعداد ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کننده کافی باشد.

ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۱۵ تا ۷۵ دقیقه بود. براساس دیدگاه گرونوالد^۳ (۲۰۰۴) در ابتدای هر مصاحبه بر محرمانه بودن محتوای مصاحبه تأکید شد و در ادامه اهداف پژوهش بیان شد. در ادامه بر مبنای توصیه پیتون^۴ (۲۰۱۴) سؤال اول مصاحبه مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی بود سپس از مدیران خواسته شد به سؤالات تحقیق پاسخ دهند.

برای انجام تحقیق ابتدا معرفی‌نامه از دانشگاه به وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی ارائه شد. در ادامه به صورت تلفنی و یا مراجعه حضوری، زمان انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان هماهنگ شد. مصاحبه‌های عمیق با شرکت‌کنندگان در محل فدراسیون‌های ورزشی به عمل آمد. بلافاصله پس از هر مصاحبه فرآیند تحلیل داده‌ها صورت می‌گرفت. پس از کدگذاری و ساختاردهی به مضامین، یک مرتبه دیگر فرآیند

۱. Creswell, J.W. & Poth, C.N.

۲. Malterud, K., et al.

۳. Groenewald, T.

۴. Patton, M.Q.

کدگذاری توسط یک کدگذار دیگر مورد بازبینی قرار گرفت. در ادامه از یک نفر پژوهشگر که سابقه انتشار چندین تحقیق کیفی را داشت و در زمینه مدیریت ورزشی تبحر داشت خواسته شد تا کدهای استخراج شده را نقد کنند و مبتنی بر آن برخی اصلاحات در مضمون‌بندی صورت گرفت (شکل ۱).

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. به کمک این روش می‌توان به الگوهای موجود در داده‌ها که متن یا مصاحبه هستند پی برد. در روش تحلیل مضمون یک مسیر رفت و برگشتی بین مجموعه‌ای از داده‌ها، کدها و تحلیل آنها ایجاد می‌شود. اولین گام در تحلیل داده‌ها کدگذاری باز بود. در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد به‌دقت بررسی و مقوله‌های اصلی و مفاهیم زیرمجموعه تعیین گردیدند؛ به عبارت دیگر پس از انجام هر مصاحبه و تحلیل مدارک و اسناد به جست‌وجوی مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آنها اقدام شد. در مرحله دوم، مفاهیم براساس اشتراکات و یا همگنی و هم‌معنایی در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند، با یکدیگر مقایسه می‌شدند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شدند نیز حول محور مشترکی واقع گردیدند (شکل‌گیری مقوله‌ها). مقوله‌بندی عبارت است از غلبه کردن بر پراکندگی داده‌ها و رسیدن به شکل داده‌ها و انواع چیزهایی که در یافته‌ها بازنمایی شده‌اند. در مرحله بعد مقوله‌هایی که به بهبود، تعدیل یا توسعه بیشتری نیاز داشتند، اصلاح شده و از سازماندهی مقوله‌های مرتبط با یکدیگر مضامین یا تم‌ها ایجاد شدند. شکل‌گیری مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین یک فرآیند تکراری و رفت و برگشت بود.

برای اعتباربخشی به این تحقیق از چندین راهبرد استفاده شد. در ابتدا با توجه به توصیه اسکینر و همکاران^۱ (۲۰۲۰) مصاحبه‌کنندگان در تعامل عمیق و مؤثر با مشارکت‌کنندگان بودند. این رویکرد با هدف افزایش درک شرکت‌کنندگان از زمینه و سؤالات تحقیق و کمک به استخراج پاسخ‌های واقعی و دقیق‌تر بود. دومین راهبرد استفاده از راهبرد همسوسازی (مثلث‌بندی) بود (Skinner, et al., 2020). ولکات^۲ (۲۰۰۵) معتقد است

۱. Skinner, J., et al.

۲. wolcott, H.F.

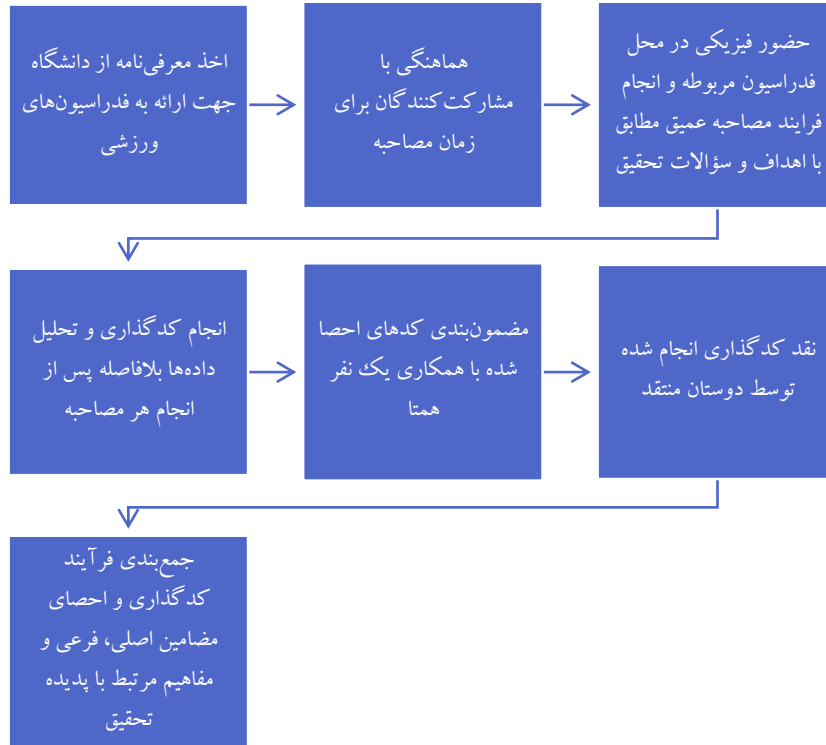
همسوسازی یا همه‌جانبه‌نگری بهترین راهبرد برای تقویت روایی درونی یک پژوهش کیفی است. در این تحقیق دو نوع همسوسازی لحاظ شد. همسوسازی مشارکت‌کنندگان که در آن طیف متنوعی از افراد را از فدراسیون‌های ورزشی مختلف به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. دوم همسوسازی تحلیل‌کنندگان که در آن دو نفر به‌عنوان تحلیل‌گر، فرآیند کدگذاری را انجام دادند. سومین راهبرد با توجه به توصیه کوان و تیلور^۱ (۲۰۱۶) از روش دوستان منتقد استفاده شد. بدین منظور پس از انجام کدگذاری، دو نفر از دوستان متخصص، روند کدگذاری را مورد نقد قرار دادند. چهارمین راهبرد استفاده از توصیف غنی در فرآیند تحقیق بود. مطابق توصیه‌های ماکسول^۲ (۱۹۹۲) فرآیند انجام تحقیق، کدگذاری‌ها و تحلیل به‌صورت گام‌به‌گام و شفاف توضیح داده شده است. توصیف غنی و عمیق به‌عنوان روشی برای ایجاد اعتبار خارجی و قابلیت انتقال یافته‌ها به سایر بخش‌ها، موقعیت‌ها و افراد در نظر گرفته می‌شود. کلیه داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا^۳ نسخه ۲۰ مورد تحلیل قرار گرفتند.

شکل ۱. فرآیند انجام تحقیق

۱. cowan, D. & Taylor, I.M.

۲. Maxwell, J.

۳. MAXQDA



مأخذ: یافته های پژوهش

یافته ها

یافته های توصیفی مربوط به نمونه آماری پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. بر این اساس ۵۸/۴ درصد از مشارکت کنندگان در این پروژه در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ ساله و ۷۵ درصد آنان دارای تحصیلات دکتری تخصصی بودند.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده ها

ویژگی های جمعیت شناختی	گروه ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۸۳/۳
	زن	۲	۱۶/۷
سن	۳۰-۴۰	۱	۸/۳

۵۸/۴	۷	۴۱-۵۰	
۸/۳	۱	۵۱-۶۰	
۲۵	۳	۶۱-۷۰	
۷۵	۹	دکتری	
۱۶/۷	۲	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۸/۳	۱	کارشناسی	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۲ نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

کد باز	متن مصاحبه
تسلیم	بعضی وقتا سازمان کوتاه میاد
وقت خریدن	بخشی از سازگاری با فشارها زمان خریدن است مثلاً به نفری رو گفتند آقا شما برو دیگه بسه، اومده گفته آقا بذارید به این دلیل دو ماه دیگه باشم بعد دوباره کشیده شده تا ۲ سال مونده سرپرست هی زمان خریده
محور بودن اهداف سازمان	سازمان باید محورش اهداف سازمانیش باشه یعنی اهداف سازمانی رو تو این فشارها فراموش نکنه
اقدامات فراقانونی	امثالهم اینا باعث میشه که مدیران فرای قانون عمل کنند، تعدیل کنند قانون رو، نادیده بگیرند قانون رو

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۳ برآیند مضمون‌های مستخرج از متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارهای وارده بر خود از دو دسته واکنش‌های داخلی و خارجی استفاده می‌کنند. واکنش‌های خارجی شامل تعامل و مذاکره، ارتباط با منابع قدرت، بازی رسانه‌ای، تبعیت از قوانین، تبعیت از نهاد بالادستی، تعدیل یا گریز از قانون و واکنش‌های داخلی شامل بی‌صدافتی مدیران، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت تغییر در فرآیندها و رویه‌ها، تسلیم، و مدیریت اقتضایی بودند.

جدول ۳. مضمون‌های اصلی و فرعی رفتارهای واکنشی فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارهای وارده بر آنها

شماره مصاحبه	مصادقات‌های عینی	مضمون فرعی	مضمون اصلی	متغیر
مصاحبه شماره ۶	تعامل با وزارت ورزش، مذاکره با نهادهای بالادستی، مذاکره با کارشناسان سازمان بازرسی	تعامل و مذاکره		
مصاحبه‌های ۴، ۷ و ۱۱	برقراری ارتباط با مدیران رده بالا، واسطه‌گری مدیران متصل به قدرت، ارتباط با افراد ذی‌نقوذ	ارتباط با منابع قدرت		
مصاحبه‌های ۲ و ۶	پاسخ رسانه‌ای از طریق روابط عمومی، تعامل با رسانه‌ها برای حمایت از عملکرد، استفاده از ابزار رسانه برای پیشگیری از فشار	بازی رسانه‌ای		
مصاحبه‌های ۸ و ۹	تمکین به قوانین بالادستی وزارت ورزش و جوانان، تمکین به آیین‌نامه‌ها و قوانین فدراسیون‌های جهانی، تبعیت از اساسنامه و قوانین فدراسیون ملی، پایبندی به قوانین مجلس، پایبندی به قوانین اداری	تبعیت از قوانین	واکنش‌های خارجی	
مصاحبه‌های ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱	تبعیت از اوامر مدیران وزارت ورزش، تبعیت از دستورات فدراسیون بین‌المللی	تبعیت از نهادهای بالادستی (در مواردی که در قانون ذکر نشده)	رفتارهای واکنشی	
مصاحبه‌های ۱، ۵، ۷ و ۱۱	تغییر آیین‌نامه‌ها با تصویب در هیئت رئیسه یا مجامع، تعدیل قانون، تفسیر قوانین	تعدیل یا گریز از قانون		
مصاحبه‌های ۲ و ۵	دروغ‌گویی مدیران فدراسیون، ارائه آمارهای نادرست	بی‌صدافتی مدیران		
مصاحبه‌های ۵ و ۶	به تأخیر انداختن اقدامات، زمان خریدن از نهادهای بالادستی	مدیریت زمان	واکنش‌های داخلی	
مصاحبه‌های ۲، ۶، ۷، ۸ و ۱۱	اضافه کردن منابع انسانی متخصص، تلاش در جهت مدیریت منابع مالی، تلاش در جهت جذب منابع مالی از سازمان‌های ذی‌ربط با اسپانسرها	مدیریت منابع		

متغیر	مضمون اصلی	مضمون فرعی	مصادقات‌های عینی	شماره مصاحبه
		مدیریت تغییر در فرآیندها و رویه‌ها	توانمندسازی نیروی انسانی، تغییر در سیاست‌ها، تغییر در فرآیندها و رویه‌ها	مصاحبه‌های ۲، ۵، ۶، ۷ و ۱۱
		تسلیم	پذیرش تغییرات، تسلیم در برابر فشار	مصاحبه‌های ۵، ۶، ۱۱
		مدیریت اقتضایی	تصمیم‌گیری با توجه به شرایط، تقلید از سایر سازمان‌ها یا رقبا، مقابله به مثل با توجه به شرایط	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۵، ۶، ۷

مأخذ: یافته‌های پژوهش

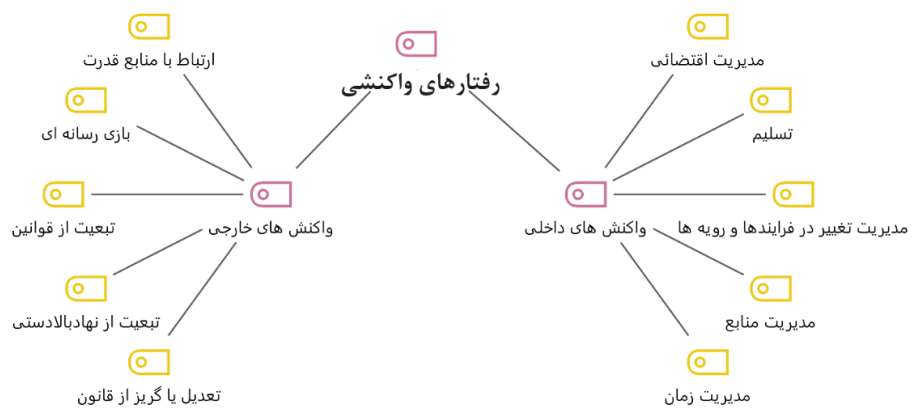
شکل ۲ نمودار ابرکد پژوهش و همچنین شکل ۳ کد مدل رفتارهای واکنشی فدراسیون‌های ورزشی ایران در شرایط هم‌ریختی سازمانی را نشان می‌دهد.

شکل ۲. نمودار ابرکد رفتارهای واکنشی فدراسیون‌های ورزشی ایران



مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۳. کد مدل رفتارهای واکنشی فدراسیون‌های ورزشی ایران در برابر فشارهای وارده بر آنها



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل و بررسی رفتار فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارهای وارده بر آنها بود. یافته‌ها حاکی از وجود دو دسته رفتارهای واکنشی در مواجهه با فشارهای وارده بر فدراسیون‌ها می‌باشد. اولین مضمون واکنش‌های خارجی بود که شامل مقوله‌های تعامل و

مذاکره با افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها (دفع فشار، تعامل و مذاکره)، ارتباط با منابع قدرت (مقامات عالی دولتی و...)، بازی رسانه‌ای، تبعیت از قوانین و مقررات، تبعیت از نهاد بالادستی (حتی خلاف مقررات)، و تعدیل قوانین یا گریز از قوانین بود.

تعامل و مذاکره با افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها یکی از واکنش‌های اصلی فدراسیون‌های ورزشی در برابر فشارها است. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۶ گفت: «یکی از فنون تطبیق با فشارها، مذاکره است. به بخشی از فشارها با مذاکره حله. هنر مذاکره مدیر اینجاست که اون فشار را مدیریت کنه دفع کنه و تهدیدی را به فرصت تبدیل کنه». این روش به فدراسیون‌ها اجازه می‌دهد تا با درک متقابل و یافتن راه‌حل‌های مشترک، فشارها را کاهش دهند. طبق مطالعه‌ای توسط چالیپ^۱ (۲۰۰۶)، فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند با مذاکره و تعامل، توافقاتی را با ذینفعان خود به دست آورند که به نفع همه طرف‌ها باشد. این تعاملات می‌توانند از طریق جلسات رسمی، گفتگوهای غیررسمی و مشاوره‌های تخصصی صورت بگیرند. لذا یافته‌های حاضر با نتایج چالیپ (۲۰۰۶) همسو است.

ارتباط با مقامات عالی دولتی و دیگر منابع قدرت، راهی دیگر برای واکنش به فشارهاست. در این رابطه مشارکت‌کننده شماره ۷ بیان داشت «برای ما رایزنی سیاسی نیز می‌تونه نقش داشته باشه. گاهی برای حل مشکلات باید از فنون دیپلماسی و یا ارتباط با منابع اصلی استفاده کرد». این ارتباطات می‌تواند به فدراسیون‌ها کمک کند تا از حمایت سیاسی و مالی برخوردار شوند. یافته‌های این تحقیق با نتایج هنری و لی^۲ (۲۰۰۴) همسو است. تحقیقات آنها نشان می‌دهد که فدراسیون‌ها می‌توانند با جلب حمایت مقامات دولتی، از تصمیمات و سیاست‌هایی که به نفع آنهاست بهره‌مند شوند. این ارتباطات اغلب شامل لابی‌گری و ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر با سیاستمداران و مقامات دولتی است. استفاده از رسانه‌ها برای شکل‌دهی به افکار عمومی و کاهش فشارها، یکی دیگر از واکنش‌های فدراسیون‌های ورزشی است. مشارکت‌کننده شماره ۶ در این باره گفت «مقابله کردن هم ابزاری برای پاسخ به فشار است. مثلاً گاهی چند نفر علیه یک مدیر فعالیت‌هایی انجام می‌دند، مدیر می‌تونه با استفاده از بازی رسانه‌ای مقابله کنه».

۱. Chalip, L.

۲. Henry, I. & Lee, P.C.

رسانه‌ها می‌توانند با پوشش خبری و تبلیغات مثبت، تصویری مطلوب از فدراسیون‌ها ارائه دهند و به کاهش فشارها کمک کنند. از دیدگاه بیلینگز^۱ (۲۰۱۱)، استفاده از رسانه‌ها به‌عنوان یک ابزار استراتژیک می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا بحران‌ها را مدیریت و حمایت عمومی را جلب کنند. علاوه بر آن، تبعیت از قوانین و مقررات به‌عنوان یک واکنش منطقی و قانونی در برابر فشارها شناخته شد. مشارکت‌کننده شماره ۸ در این خصوص بیان داشت: «تمکین به قوانین بالادستی که جزو وظایف هر نهادی است ما ملزم هستیم که طبق قوانین فعالیت کنیم. اشکال کار اینه که در قوانین وضع شده در اجرا، با قوانینی که تعیین شده تفاوت پیدا می‌کنه. مثلاً در مورد سالن‌های ورزشی قانون گفته ادارات کل می‌توانند سالن‌های مازاد خود را در اختیار بخش خصوصی قرار بدن اما ادارات کل کلیه اماکن رو در مزایده و در اختیار بخش خصوصی می‌ذارند و هیئت‌های استانی قادر به رقابت با بخش خصوصی درخصوص پرداخت اجاره نیستند».

فدراسیون‌های ورزشی برای حفظ مشروعیت و اعتبار خود، معمولاً تلاش می‌کنند تا با پیروی از قوانین ملی و بین‌المللی، از مجازات‌ها و تحریم‌ها جلوگیری کنند. مطالعه‌ای که توسط گیرارت و همکاران^۲ (۲۰۱۵) انجام شده است، نشان می‌دهد که تبعیت از قوانین و مقررات می‌تواند به فدراسیون‌ها کمک کند تا روابط خود را با ذینفعان بهبود بخشند و از بروز بحران‌های جدی جلوگیری کنند. پژوهش آنان با نتایج تحقیق حاضر همسو است. تبعیت از نهادهای بالادستی، حتی در مواردی که ممکن است خلاف مقررات داخلی باشد، یکی دیگر از واکنش‌های فدراسیون‌ها است. مشارکت‌کننده شماره ۱۰ در این خصوص گفت «نهاد بالادستی، وزارت ورزش و فدراسیون‌های آسیایی و جهانی هستند که باید از آیین‌نامه‌های آنان تبعیت کنیم». این تبعیت معمولاً به دلیل فشارهای بین‌المللی و نیاز به حفظ روابط با نهادهای مهم جهانی مانند کمیته بین‌المللی المپیک و فیفا صورت می‌گیرد. تحقیقاتی نظیر مطالعه چاپلت و کوبلر مابوت^۳ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که فدراسیون‌های

۱. Billings, A.

۲. Geeraert, A., et al.

۳. Chappellet & Kübler-Mabbott

ورزشی برای حفظ عضویت و حمایت‌های بین‌المللی، ممکن است مجبور به تبعیت از تصمیمات نهادهای بالادستی شوند (Thompson, et al., 2023).
 تعدیل قوانین یا گریز از آنها نیز به‌عنوان یک واکنش دیده می‌شود. مشارکت‌کننده شماره ۱ در این خصوص بیان داشت «فشارهای وارده به فدراسیون‌ها باعث میشه که مدیران فرای قانون عمل کنند، تعدیل کنند قانون رو، نادیده بگیرند قانون رو و اقداماتی (حتی کوتاه‌مدت) برای اون داشته باشند. مثلاً برای حل مشکل آیین‌نامه یا دستورالعمل‌های جدید صادر کنند و یا اسناد قبلی را تغییر دهند». فدراسیون‌های ورزشی گاهی برای کاهش فشارها و سازگاری با شرایط جدید، قوانین خود را تعدیل می‌کنند یا به شیوه‌هایی غیرمستقیم از اجرای آنها خودداری می‌کنند. به‌عنوان مثال، براساس تحقیق‌های انجام شده توسط فورستر و پاپ^۱ (۲۰۰۴) برخی فدراسیون‌ها برای جذب منابع مالی بیشتر یا جلب حمایت‌های بین‌المللی، ممکن است به تغییر قوانین بپردازند یا از آنها صرف‌نظر کنند (Cho, et al., 2024).

واکنش‌های داخلی نیز شامل بی‌صدافتی مدیران (توجه، آمارسازی، دروغ و...)، مدیریت زمان (به تأخیر انداختن، وقت خریدن و...)، مدیریت منابع (بالانس منابع مالی، پیگیری جذب منابع مالی، ورود نیروی متخصص و...)، مدیریت تغییر در فرآیندها و رویه‌ها (تغییر ساختار، تغییر سیاست‌ها، تغییر فرآیندها و...)، تسلیم (پذیرش فشار، پذیرش تغییرات و...) و مدیریت اقتضائی (تقلید از رقبای، مقابله به مثل، و... با توجه به شرایط) بود. یکی از واکنش‌ها بی‌صدافتی مدیران است که شامل توجه، آمارسازی و دروغ گفتن است. مشارکت‌کننده شماره ۲ در این باره اذعان داشت «بعضی وقت‌ها مدیران آمار و ارقام رو تعدیل می‌کنند، ولی فدراسیون‌های جهانی آمارهای دقیقی دارند». مطالعات براون و تروینو^۲ (۲۰۰۶) نشان می‌دهند که در مواجهه با بحران‌ها و فشارهای بیرونی، برخی مدیران ممکن است به تاکتیک‌های غیراخلاقی روی آورند تا وضعیت را به نفع خود یا سازمان تغییر دهند. این رفتارها می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی منجر شود و در بلندمدت به آسیب‌های جدی به اعتبار سازمان بیانجامد.

۱. Forster & Pope

۲. Brown, M.E. & Treviño, L.K.

روش دیگر برای مدیران، مدیریت زمان است. مدیریت زمان به معنای به تأخیر انداختن تصمیم‌گیری‌ها و خریدن وقت است. مشارکت‌کننده شماره ۶ در این خصوص گفت «یه بخشی از سازگاری با فشارها زمان خریدن است. مثلاً یه نفری رو گفتند آقا شما برو دیگه بسه! اومده گفته: آقا بذارید به این دلیل دو ماه دیگه باشم. بعد دوباره کشیده شده تا ۲ سال مونده». مدیران با به تعویق انداختن پاسخگویی و تصمیم‌گیری‌های مهم، سعی می‌کنند فشارها را کاهش دهند و زمان بیشتری برای پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب به‌دست آورند. این تاکتیک می‌تواند در کوتاه‌مدت مؤثر باشد اما اگر بیش از حد به طول انجامد، ممکن است به عدم کارایی و کاهش اعتبار سازمان منجر شود (Blount & Janicik, 2001).

واکنش دیگر مدیران به فشارها، مدیریت منابع است. مدیریت منابع شامل بالانس منابع مالی، پیگیری جذب منابع مالی جدید و ورود نیروی متخصص است. مشارکت‌کننده شماره ۸ در این خصوص بیان داشت «یکی از راه‌هایی که می‌تونند در بعد اقتصادی با این چالش‌ها روبه‌رو بشند درآمدی هست که از سایر موارد علی‌الخصوص در بعد آموزش تلاش ما این بوده که بخشی از هزینه جاریمون رو از ابعاد یا بعدهای آموزشی در برگزاری دوره‌های مختلف داوری مریگری بازآموزی کلینیک‌های مختلف بتونیم جبران کنیم». سازمان‌ها با مدیریت بهینه منابع، می‌توانند فشارهای مالی را کاهش دهند و کارایی خود را افزایش دهند. این استراتژی به‌ویژه در شرایط اقتصادی دشوار می‌تواند به بقای سازمان کمک کند (Barney, 2000).

واکنش دیگر مدیران، مدیریت تغییرات در ساختارها، سیاست‌ها و فرآیندهای فدراسیون است. بنابر قوانین موجود این تغییرات مستلزم طرح و تصویب در مجمع عمومی است که این مسئله نیز برای مدیران فدراسیون زمان‌بر است. مشارکت‌کننده شماره ۷ در این باره گفت «در یکی دو سال یکی از کارهایی که انجام دادیم این بود که تصمیم گرفتیم سرانه رو افزایش ندهیم، امور رفاهی رو در مجموعه خودمون حذف کردیم تا بتونیم تعهداتمون رو انجام بدیم. کمیته رفاهیمون منحل شد». فدراسیون‌های ورزشی ممکن است با تغییرات ساختاری و فرآیندی، انعطاف‌پذیری بیشتری به‌دست آورند و بهتر بتوانند به فشارهای محیطی پاسخ دهند. این تغییرات می‌تواند شامل به‌روزرسانی فناوری، بازنگری در سیاست‌های سازمانی و بهبود فرآیندهای داخلی باشد (Kotter & Cohen, 2014).

واکنش دیگر تسلیم است. تسلیم به معنای پذیرش فشارها و تغییرات است. مشارکت‌کننده شماره ۶ در این خصوص بیان داشت: «حالا فشارها میاد یکی کوتاه میاد و تسلیم میشه و یکی هم استعفا میده...». در برخی موارد، فدراسیون‌های ورزشی ممکن است به ناچار تغییرات مورد نیاز را بپذیرند و به شرایط جدید تن در دهند. این واکنش می‌تواند در کوتاه‌مدت مؤثر باشد اما باید با برنامه‌ریزی دقیق همراه باشد تا از تأثیرات منفی بلندمدت جلوگیری شود (Pfeffer & Salancik, 2015).

راهبرد دیگر برای مواجهه با فشارها، مدیریت اقتضائی بود. مشارکت‌کننده شماره ۶ گفت: «در مدیریت اقتضایی وقتی شما ساختارت محدود بشه همه چیز به چالش کشیده می‌شه، شرایط محیط داخلی و خارجی واکنش شما را تعیین می‌کنه». این استراتژی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با توجه به شرایط محیطی و رقابتی، بهترین راهکارها را انتخاب کنند. این رویکرد می‌تواند شامل تحلیل رقبا و اتخاذ استراتژی‌های مشابه یا متضاد با آنان باشد تا موقعیت سازمان بهبود یابد (Lawrence & Lorsch, 1967). نتایج پژوهش محرابی و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی تصمیمات تیم مدیران عالی در برابر فشارهای نهادی نشان می‌دهد که تیم مدیران عالی یک سازمان باید حداقل سه چیز را در هنگام تصمیمات استراتژیک خود در نظر بگیرند از جمله باید میزان فشاری که آنها از طرف رقبا دریافت می‌کنند، اینکه چقدر فشار از سوی مشتریان و تأمین‌کنندگان دریافت می‌کنند و شرایط داخل سازمان را در نظر بگیرند.

نتایج این تحقیق، ۱۲ راهبرد مقابله فدراسیون‌ها در برابر فشارهای وارده را بازگو می‌کند. این راهبردها عبارتند از تعامل و مذاکره، ارتباط با منابع قدرت، بازی رسانه‌ای، تبعیت از قوانین، تبعیت از نهاد بالادستی، تعدیل یا گریز از قانون، بی‌صدافتی مدیران، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت تغییر در فرآیندها و رویه‌ها، تسلیم و مدیریت اقتضایی. بعضی از این راهبردها (مانند گریز از قانون و بی‌صدافتی مدیران)، اخلاق حرفه‌ای و سازمانی را زیر سؤال می‌برد و برخی دیگر از راهبردها (مانند مذاکره و مدیریت منابع) همسو با اخلاق حرفه‌ای و سازمانی می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت استراتژی‌های واکنشی در مواجهه با فشارهای نهادی است. به‌ویژه، استفاده از نظریه نهادگرایی و انواع فشارهای نهادی (هنجاری، اجباری، تقلیدی) چارچوب مناسبی برای تفسیر رفتارهای واکنشی فدراسیون‌های ورزشی ارائه

می دهد. بر این اساس، واکنش های مشاهده شده، نظیر تعامل و مذاکره، تطابق با قوانین و حتی گریز از آنها، منعکس کننده تلاش برای کسب مشروعیت و کاهش تنش ها در محیطی پیچیده و چندوجهی است. این موضوع با نتایج پژوهش هایی چون واشنگتن^۱ (۲۰۰۴) و اوبرین و اسلک (۲۰۰۳) که به تأثیر فشارهای نهادی بر تغییرات سازمانی پرداخته اند، همخوانی دارد. همچنین، استراتژی های داخلی نظیر مدیریت زمان و منابع و تغییر در فرآیندها و رویه ها، تأکید بیشتری بر اهمیت توانمندی های مدیریتی دارد که در ادبیات نظری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای انطباق با شرایط متغیر مطرح شده است (Kotter & Cohen, 2014). این نتایج نشان می دهد که سازمان های ورزشی برای بقا و پیشرفت، نه تنها باید به فشارهای بیرونی پاسخ دهند بلکه باید با بهینه سازی منابع داخلی، توانمندی های خود را تقویت کنند. در هر صورت نتایج این تحقیق به مدیران فدراسیون های ورزشی کمک می کند تا راهبردهای مقابله با فشارها را شناسایی کنند. مهم است که استراتژی های به کار رفته ضمن همسو بودن با مسائل اخلاق حرفه ای، بتواند از بهره وری لازم نیز برخوردار باشد به گونه ای که در بهترین زمان و با حداقل منابع، بهترین تصمیم اتخاذ شود. با عنایت به این یافته ها می توان پیشنهادات کاربردی زیر را به مدیران فدراسیون ها ارائه کرد:

- آموزش و توسعه مهارت های مدیریتی: مدیران فدراسیون های ورزشی باید در حوزه های مدیریت تغییر، مذاکره و مدیریت منابع آموزش ببینند. برگزاری کارگاه های تخصصی و دوره های آموزشی برای کارکنان و مدیران می تواند به تقویت این مهارت ها کمک کند.
- ایجاد سامانه های نظارتی شفاف: برای کاهش رفتارهای غیراخلاقی مانند بی صداقتی مدیران، نظارت مستمر و شفاف سازی فرآیندها ضروری است. سامانه های نظارتی شکل بگیرد تا رسانه ها و افکار عمومی دیدگاه بهتری نسبت به عملکرد فدراسیون داشته باشند.
- تقویت تعاملات بین نهادی: ایجاد سازوکارهایی برای تعامل و مذاکره با نهادهای بالادستی، تأمین کنندگان قدرت و رسانه ها، می تواند به کاهش فشارها و افزایش مشروعیت کمک کند.

۱. Washington, M.

- اصلاح ساختارهای سازمانی: بازنگری در ساختارها و فرآیندهای داخلی فدراسیون‌ها، متناسب با شرایط محیطی و نهادی، باید در اولویت قرار گیرد. بدین منظور بهتر است مدیران فدراسیون‌ها در مقابل برخی فشارهای ناگهانی با انعطاف‌پذیری در ساختار خود و تشکیل کمیته‌های تخصصی موقتی نسبت به حل و مقابله با آن مسائل مقابله کنند.
- تدوین دستورالعمل‌های انعطاف‌پذیر: قوانین و مقررات باید به گونه‌ای تدوین شوند که امکان تعدیل و انطباق با تغییرات محیطی و فشارهای بیرونی را فراهم کنند. بدین منظور می‌توان برای شناسایی بحران‌های احتمالی با توجه به شرایط و اقتضائات محیطی، واحدهای تحقیق و توسعه را فعال‌تر کرد. علاوه بر آن، آینده‌پژوهی در فدراسیون و شناسایی سناریوهای محتمل می‌تواند به این امر کمک کند.

تعارض منافع

تعارض منافی بین نویسندگان وجود ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه مدیران و صاحب‌نظران حوزه ورزش کشور، همچنین داوران محترم که با نظرات خود به این پژوهش غنا بخشیدند تقدیر و تشکر می‌شود.

ORCID

Najmeh Rezasoltani		http://orcid.org/0000-0002-5473-8639
Mehrdad Moharramzadeh		http://orcid.org/0000-0001-7769-4344
Nasrin Azizian Kohan		https://orcid.org/0000-0002-8915-5118
Abbas Naghizadeh Baghi		http://orcid.org/0000-0001-7231-7857

References

[Bantekas, I. & Begović, M. \(2024\). The 2022 FIFA world cup as a catalyst for labor standards of sport professionals? a new institutional theory perspective. *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*.](#)

- 14(2), 7. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/s0742-3322\(00\)17018-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/s0742-3322(00)17018-4/full/html)
- Bain, R. & James, K. (2024). When stakeholder opinions diverge: a case study of Aberdeen Football Club's proposed relocation to Westhill. *Soccer & Society*, 25(8), 962–982. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2303851>
- Barney, J.B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited
- Bayle, E. & Clausen, J. (2024). A conceptual model to understand and assess international sport federations' organizational performance. *Journal of Global Sport Management*, 1-25. DOI: 10.1080/24704067.2024.2327067. [In publish]
- Billings, A. (Ed.). (2011). *Sports media: transformation, integration, consumption* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203832790>
- Blount, S. & Janicik, G.A. (2001). When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 566-585.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21
- Cho, W.C., Tan, T.C. & Bairner, A. (2024). Managing the compliance of national federations: an examination of the strategies of international Olympic sports federations. *European Sport Management Quarterly*, 24(2), 303-322.
- Cowan, D. & Taylor, I.M. (2016). 'I'm proud of what I achieved; I'm also ashamed of what I done': a soccer coach's tale of sport, status, and criminal behavior. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 8(5), 505-518.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Daddi, T., Todaro, N.M., Iraldo, F. & Frey, M. (2021). Institutional pressures on the adoption of environmental practices: a focus on european professional football. *Journal of Environmental Planning and Management*. 1-23. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1927679>
- De Bock, T., Scheerder, J., Theeboom, M., De Clerck, T., Constandt, B. & Willem, A. (2023). Sport-for-All policies in sport federations: an institutional theory perspective. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1328-50.
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Díaz-Iglesias, S. & Prado-Román, M. (2017). The Institutionalization of Sports Organizations: A Legitimacy Perspective. *Sports Management as an Emerging Economic Activity: Trends and Best Practices*, 87-99.
- Dos Santos, M.G., Borini, F.M., Pereira, R.M. & Raziq, M.M. (2020). Institutional pressures and the diffusion of organisational innovation:

- Evidence from Brazilian firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(7), 869-80
- Farid fathi, A. & Valizade, R. (2019). Identifying the factors influencing the political behavior of the directors in sport federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(4), 119-30. [In Persian]
- Gammelsæter, H. & Solenes, O. (2013). Money in–brains out? Institutional logics affecting athletes’ preparation for alternative careers. *European Journal for Sport and Society*, 10(3), 267-89.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Geeraert, A., Mrkonjic, M. & Chappellet, J.L. (2015). A rationalist perspective on the autonomy of international sport governing bodies: towards a pragmatic autonomy in the steering of sports. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 473-488.
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55. <https://doi.org/10.1177/160940690400300104>
- Henry, I. & Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech, & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (pp. 1–21). Prentice-Hall.
- Kotter, J.P. & Cohen, D. (2014). Change leadership: The Kotter collection (5 Books). Harvard Business Review Press. 150-158
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lindkvist, L. (2023). Navigating uncertainty: how do PE teachers respond to competing institutional pressures? *European Journal for Sport and Society*, 20(4), 383-99. <https://doi.org/10.1080/16138171.2023.2182981>
- Malterud, K., Siersma, V.D. & Guassora, A.D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- McLeod, J., O’Boyle, I., Shilbury, D., Ferkins, L. & MacIntosh, R. (2024). A ‘conditioned emergence’ approach to managing systemic change in sport: insights from Golf Australia. *European Sport Management Quarterly*. DOI:10.1080/16184742.2024.2335993
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301
- Mehrabi, H., Coviello, N. & Ranaweera, C. (2021). When is top management team heterogeneity beneficial for product exploration? Understanding the role of institutional pressures. *Journal of Business Research*, 132, 775-786.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-33.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417-48.

- [Paramio-Salcines, J.L. & Kitchin, P.J. \(2013\). Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football. *Sport Management Review*, 16\(3\), 337-48.](#)
- [Patton, M.Q. \(2014\). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice: Sage publications. 435.](#)
- [Pentifallo, C. & VanWynsberghe, R. \(2016\). Blame it on Rio: Isomorphism, environmental protection and sustainability in the Olympic Movement. In *The 'Olympic and Paralympic' Effect on Public Policy*. 127-146. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315748603>](#)
- [Pfeffer, J. & Salancik, G. \(2015\). External control of organizations-resource dependence perspective. In *Organizational behavior*. Routledge, pp. 355-370.](#)
- [Rezasoltani, N., Moharramzadeh, M., Azizian Kohan, N. & Naghizadeh Baghi, A. \(2024\). A Meta-Narrative review of isomorphism in sport organizations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 5\(3\), 1199-1212. doi: 10.22103/jnssm.2024.22689.1249](#)
- [Skinner, J., Edwards, A. & Smith, A.C. \(2020\). Qualitative research in sport management. Routledge. 257.](#)
- [Slack, T. & Hinings, B. \(1994\). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization studies*, 15\(6\), 803-27.](#)
- [Stenling, C. & Fahlén, J. \(2009\). The order of logics in Swedish sport—feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6\(2\), 121-34.](#)
- [Strittmatter, A.-M. & Skille, E.Å. \(2017\). Boosting youth sport? Implementation of Norwegian youth sport policy through the 2016 Lillehammer Winter Youth Olympic Games. *Sport in Society*, 20\(1\), 144-60.](#)
- [Thompson, A., Lachance, E.L., Parent, M.M. & Hove, R. \(2023\). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23\(6\), 1863-1888.](#)
- [Washington, M. \(2004\). Field approaches to institutional change: the evolution of the national collegiate athletic association 1906–1995. *Organization Studies*, 25\(3\), 393-414.](#)
- [Wolcott, H.F. \(2005\). The art of fieldwork. Rowman Altamira. 132.](#)