

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(2), (Series 46): 61-77/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.70977.26041>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

## ORIGINAL ARTICLE

### The Lived Experiences of Sports Federation Managers from Organizational Pressures

Najmeh Rezasoltani<sup>1\*</sup>, Mehrdad Moharramzadeh<sup>2</sup>, Nasrin Azizian Kohan<sup>2</sup>, Abbas Naghizadeh Baghi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

<sup>2</sup> Professor of sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

<sup>3</sup>Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

**\*Correspondence:**

Najmeh Rezasoltani  
Email: n.rezasoltani@gmail.com

Received: 18/Apr/2025

Accepted: 30/Aug/2025

Published Online: 01/Sep/2025

**How to cite**

Rezasoltani, N. , Moharamzadeh, M. , Azizian kohan, N. and Naghi zadeh baghi, A. (2025). The lived experiences of sports federation managers from the pressures on the organization. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(2), 61-77.

**Background and Purpose:** Organizations are dependent on their environment and face uncertainty from environmental demands. Institutional theory posits that organizations are constrained by their environment and face social and cultural pressures to adopt certain practices and structures to gain legitimacy and acceptance in society (1). These pressures, leading to organizational isomorphism, are categorized as coercive, normative, and mimetic (2). Sports federations, as the highest authorities for specific sports, face significant institutional pressures that impact their performance and productivity. While previous research in Iran has focused on the strategic plans of federations, there is a gap in understanding the specific pressures experienced by their managers. This qualitative phenomenological study aimed to investigate the lived experiences of Iranian sports federation managers regarding the pressures exerted on their organizations, seeking to identify and categorize these pressures to provide insights for policymakers (3).

**Methodology:** This study employed a qualitative research design following a phenomenological approach to deeply understand the lived experiences of sports federation managers. The research was conducted in the summer of 2023. Participants were 12 sports managers working in various Iranian sports federations, selected through a purposive sampling method until data saturation was achieved, consistent with recommendations for phenomenological studies (4). Data were collected through semi-structured, in-depth interviews. Each interview lasted between 15 and 75 minutes. At the beginning of each interview, the confidentiality of the conversation and the research objectives were emphasized. The interviews began with demographic questions, followed by key questions about internal and external pressures on the federation and the strategies adopted to cope with them.

The data analysis followed Colaizzi's (1969) seven-step phenomenological method: 1- reading all descriptions to gain a sense of the whole; 2- extracting significant statements related to the phenomenon; 3- formulating meanings from these statements; 4- organizing these meanings into theme clusters and categories; 5- integrating the results into an exhaustive description; 6- formulating the fundamental structure of the phenomenon; and 7- returning to participants for validation. To ensure trustworthiness, the researchers employed several validation strategies, including member checking (returning extracted

concepts to participants for confirmation), triangulation of analysts (having two researchers involved in the coding process), and providing a thick, descriptive account of the process to meet the criteria of credibility, transferability, and confirmability (6). All data were analyzed using MAXQDA software.

Results: The analysis of the managers' lived experiences revealed that pressures on Iranian sports federations are multifaceted and can be categorized into nine main dimensions, comprising 30 sub-categories:

1. Stakeholder and Competitor Pressures: This includes pressures from key supporters (e.g., National Olympic Committee, Ministry of Sports, sponsors) and competition with other federations over limited resources and facilities.
2. Intra-Organizational Pressures: These emanate from internal sources, including pressure from informal political and social groups within the federation, power dynamics among internal figures, and the prevailing organizational culture and motivational climate.
3. Structural and Managerial Pressures: This was a significant category, encompassing issues in human resource management (e.g., lack of meritocracy in hiring, need for foreign coaches, brain drain of athletes), poor organizational structure leading to parallel work and wasted resources, a lack of strategic and future-oriented planning due to managerial instability, problematic managerial factors (e.g., resistance to change, lack of transparency, frequent managerial changes), and overall structural weaknesses in the sports system (e.g., conflicts between multiple overseeing bodies).
4. Legal and International Pressures: Federations face pressures from top-down national sports policies, internal legal challenges (e.g., conflicts between laws and their implementation, incongruity between national and international regulations), and pressures from international bodies (e.g., suspensions, compliance with global policies).
5. Ideological and Cultural Pressures: This dimension includes pressures from religious groups to align activities with religious governance and significant challenges related to the mandatory hijab for female athletes, which restricts equal competition and media coverage.
6. Equipment and Technology Pressures: Federations struggle with limited access to modern technology and analytical software, a lack of standard sports equipment, and deficient or outdated sports infrastructure and venues.
7. Economic Pressures: Managers cited difficulties in international financial transactions, severe inflation and economic instability, and a fundamental limitation of financial resources and budgets, leading to intense competition for state funding.
8. Social Pressures: This includes pressure from the general public based on athletes' social status and national team results, demands from fans, and significant pressure from domestic and international media and social media platforms.
9. Political Pressures: This was identified as one of the most critical pressure sources, involving external political pressures and international sanctions, pressures from regulatory and security institutions, pressures from governmental and political entities, and pressures from various political parties and powerful groups influencing federation elections and decisions.

Discussion: The findings align with and extend institutional theory, demonstrating that Iranian sports federations operate under a complex web of coercive, normative, and mimetic pressures that drive isomorphism. The identified pressures—particularly the strong political, structural, and ideological forces—go beyond the typical commercial and normative pressures discussed in

Western contexts (7,8). The results suggest that while federations are formally independent NGOs, they are deeply embedded in and constrained by Iran's specific institutional environment. The pervasive nature of political interference and resource dependencies highlights the need for a resource dependence theory perspective alongside institutional theory to fully understand their strategic responses. This study provides a crucial roadmap for Iranian sports policymakers and governing bodies. Recognizing and actively managing these multifaceted pressures, rather than allowing them to lead to negative isomorphic outcomes, is essential for enhancing the effectiveness, autonomy, and ultimately the performance of national sports federations.

#### **KEY WORDS**

Complaints, Malpractice, Sports Coaches, Sports Accidents.



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>



## «مقاله پژوهشی»

## تجارب زیسته مدیران فدراسیون‌های ورزشی از فشارهای وارد بر سازمان

نجمه رضاسلطانی<sup>۱\*</sup>، مهرداد محرمزاده<sup>۲</sup>، نسرین عزیزبان کهن<sup>۳</sup>، عباس نقی‌زاده باقی<sup>۴</sup>

## چکیده

شناخت و مدیریت فشارهای نهادی وارد بر فدراسیون‌ها می‌تواند منجر به افزایش عملکرد و بهره‌وری آنان شود. هدف از این پژوهش بررسی تجربیات زیسته مدیران فدراسیون‌های ورزشی از فشارهای وارد بر سازمان بود. این پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی بود که در تابستان سال ۱۴۰۲ انجام شد. مشارکت کنندگان ۱۲ نفر از مدیران ورزشی شاغل در فدراسیون‌های ورزشی بودند. ابزار تحقیق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۷۵ تا ۱۵ دقیقه بود. اعتبارسنجی پژوهش به روش همسوسازی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد فشارهای وارده بر فدراسیون‌ها در ۹ بعد: ۱- فشارهای ذینفعان و رقبا (با دو مقوله فرعی)، ۲- فشارهای درون سازمانی (با سه مقوله فرعی)، ۳- فشارهای ساختاری و مدیریتی (با ۶ مقوله فرعی)، ۴- فشارهای حقوقی، قانونی و بین‌المللی (با سه مقوله فرعی)، ۵- فشارهای ایدئولوژیک و فرهنگی (با دو مقوله فرعی)، ۶- تجهیزات و فناوری (با سه مقوله فرعی)، ۷- فشارهای اقتصادی (با سه مقوله فرعی)، ۸- فشارهای اجتماعی (با سه مقوله فرعی)، و ۹- فشارهای سیاسی (با پنج مقوله فرعی) شناسایی شدند. یافته‌های این تحقیق مسیری پیش روی سیاستگذاران ورزش و سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی در حوزه ورزش روشن می‌کند تا ضمن درک فشارهای وارده بر فدراسیون‌های ورزشی، نسبت به مدیریت عوامل شناسایی شده اقدام کنند.

## واژه‌های کلیدی

ایزومورفیسم، تئوری نهادی، سازمان‌های ورزشی، فشارهای سازمانی.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.  
 ۲ و ۳ استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.  
 ۴ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.  
 نویسنده مسئول: نجمه رضاسلطانی  
 رایانامه:

n.rezasoltani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

## استناد به این مقاله:

رضاسلطانی، نجمه، محرمزاده، مهرداد، عزیزبان کهن، نسرین و نقی‌زاده، عباس (۱۴۰۴). تجارب زیسته مدیران فدراسیون‌های ورزشی از فشارهای وارد بر سازمان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۲): ۶۱-۷۷.



## مقدمه

سازمان به عناصر متعدد و گوناگون محیطی وابسته است و در برابر خواست های محیطی با عدم اطمینان و قطعیت روبروست (۱). اکثر نظریه پردازی های سازمان در خصوص محیط، بر مبنای مدرنیست ارائه شده اند. با این حال نگاه نمادین-تفسیری با تکیه بر نظریه نهادی، جایگاه خود را در این بحث تحکیم بخشیده است. هرچند انتقادهای پست مدرن نسبت به محیط، روز بروز قوی تر و جاری تر می شوند، اما مدرنیست ها همچنان تاثیر زیادی بر جریان اصلی نظریه سازمان دارند. در واقع، نظریه نهادی مسیر ورود دیدگاه نمادین-تفسیری به بحث مدرنیست در خصوص محیط های سازمانی را هموار می کند (۲). نظریه نهادی یکی از رایج ترین نظریه ها در مطالعات مدیریت است (۳). کرلین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بر نقش مؤثر محیط نهادی در محدود کردن سازمان ها از طریق قوانین، هنجارها، ارزش ها و باورها از یک سو و نیاز سازمان ها به کسب مشروعیت از طریق انطباق با این نهادها از سوی دیگر اشاره می کنند (۴). نظریه نهادی جدید معتقد است که سازمان ها توسط محیط خود محدود می شوند (۵). اما نهادگرها چه می گویند؟ تئوری نهادی نقش فشارهای اجتماعی و فرهنگی را برجسته می کند که بر رویه ها و ساختارهای سازمان ها برای کسب مشروعیت یا مقبولیت در جامعه تاثیر می گذارد (۶). تئوری نهادی فرض می کند که سازمان ها انگیزه دارند تا از نفوذ و فشارهای خارجی برای حفاظت یا کسب مشروعیت پیروی کنند (۷).

زمانی که سازمان ها تحت فشار سایر سازمان ها یا انتظارات موجود در یک محیط اجتماعی خاص قرار می گیرند، ایزومورفیسیم اتفاق می افتد (۸). محققان نهادگرا سه نوع شناسی از فشارهای نهادی را که به افزایش شباهت و همگنی بین سازمان ها در یک حوزه کمک می کند، ترسیم کردند: ۱- فشارهای هنجاری<sup>۲</sup>، ۲- اجباری<sup>۳</sup> و ۳- تقلیدی<sup>۴</sup>. فشارهای هنجاری ناشی از انتظارات جامعه و بازار در مورد استانداردهای عملکرد است. بنابراین، فشارهای مشابهی می تواند توسط استانداردهای مدیریتی، دستورالعمل ها، انجمن های حرفه ای و تجاری به خوبی ایجاد شود. فشارهای قهری نتیجه روابط قدرت است، آنها از ذینفعانی ناشی می شوند که قادر به تحمیل الزامات اجباری (مانند قوانین و مقررات)، یا تحریم ها و مجازات ها هستند، زمانی که سازمان ها

از انتظارات یا خواسته ها پیروی نمی کنند. بر این اساس، فشارهای اجباری اغلب با نهادهای نظارتی و دولتی و همچنین با مشتریان مرتبط است. فشارهای تقلیدی معمولاً توسط سازمان های همتا مانند رقبا اعمال می شود: به ویژه در شرایط عدم اطمینان، سازمان ها تمایل دارند رفتارها و شیوه های شرکت های موفق را در تلاش برای کسب مشروعیت و شناخت در بین همتایان خود کپی کنند (۳).

با توجه به این نوع شناسی از فشارها، سوالی که قابل طرح است این است که این فشارها چه پیامدهایی برای سازمان به دنبال دارد؟ برخی از محققین معتقدند که فشارهای وارده بر مدیران اگر چه از نظر جسمانی و روانی تبعات منفی برای شخص مدیر و کارکنان به همراه دارد، اما برای سازمان می تواند هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی داشته باشد. از دیدگاه کرلین و همکاران (۲۰۲۱) انطباق با برخی از فشارها می تواند منجر به سود اقتصادی بیشتر برای سازمان ها شود، زیرا آنها می توانند تمام منابع را در جهت دستیابی به نتیجه مالی هدف قرار دهند. با توجه به اینکه این فشار ریشه در افکار اجتماعی دارد، سازمانها در مورد میزان انطباق آنها با این انتظارات اختیاری دارند (۴). برخی دیگر از فشارها مانند محدودیت های مالی منجر به شکل گیری راهکارهای خلاقانه تامین مالی شود. همچنین ادواردز و همکاران (۲۰۰۹) بررسی کردند چگونه فشارهای مختلف که مکمل و متناقض یکدیگر هستند، بر فرآیندهای سازمانی تاثیر می گذارند (۹). از دیدگاه عبدالمجید<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۳) فشارهای سازمانی می تواند به شکل فشارهای مستقیم غیرمستقیم انجام شود (۷). کرلین و همکاران (۲۰۲۱) نیز بر این باور هستند در جایی که فشارهای نهادی مثبت و همسو با اهداف سازمانی باشد، پاسخ استراتژیک شرکت های اجتماعی انطباق پذیری بود که مشروعیت بیشتری را در آن حوزه نهادی برای آنها فراهم کرد. در جایی که فشارهای نهادی منفی بود، شرکت های اجتماعی طیفی از پاسخ های استراتژیک را به کار گرفتند که اغلب به فکر ظاهر سازی بودند، در حالی که در بطن کار در راستای اهداف خود حرکت می کردند (۴).

محققان چندین جنبه از فشارهای نهادی را در ارتباط با سازمان های ورزشی و اعضای آن بررسی کرده اند. این جنبه ها شامل شناسایی فشارهای سازمانی (۱۰) تغییرات آنها در طول زمان

در بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۸ با وجود شواهدی مبنی بر دوپینگ تحت حمایت دولت، با انتقاد مواجه شد. این تصمیم از سوی برخی به عنوان یک اقدام سیاسی برای جلوگیری از تنش بیشتر روابط بین روسیه و سایر کشورها تلقی شد. به طور کلی، سازمان‌های ورزشی بین‌المللی با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه هستند که نیازمند توجه دقیق به منافع ذینفعان مختلف و حفظ ارزش‌های اصلی آنهاست (۲۰). پنتیفالو و ثان تابسبرگ (۲۰۱۶) نشان دادند سازمان‌های ورزشی بین‌المللی مانند فیفا، کمیته بین‌المللی المپیک و... نیز بر اساس فشارهای مختلف محیط خود در حال تغییر و تحول هستند. یکی از نمونه‌های ایزومورفیسم در سازمان‌های ورزشی، کمیته بین‌المللی المپیک و کمیته‌های المپیک ملی آن است. IOC و NOC ها ساختارها، قوانین و مقررات مشابهی دارند که برای ترویج جنبش المپیک و تضمین بازی عادلانه در مسابقات ورزشی بین‌المللی طراحی شده‌اند. این ایزومورفیسم توسط تعدادی از عوامل، از جمله نیاز به سازگاری و استانداردسازی در میان کشورها و فرهنگ‌های مختلف، و همچنین تمایل به حفظ یکپارچگی بازی‌های المپیک، هدایت می‌شود. نمونه دیگری از ایزومورفیسم 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 ایزومورفیسم 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. از طرفی 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 (۲۱).

دباک<sup>۱</sup> و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «سیاست‌های ورزش همگانی در فدراسیون‌های ورزشی: از دیدگاه نظریه نهادی»، به بررسی نحوه واکنش فدراسیون‌های ورزشی به

(۱۱) تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری (۱۲)، و توضیح نتایج سیاست (۱۳) هستند.

آن‌گونه که اوبراین و اسلاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان داشتند بخش ورزش محیط مناسبی را برای بررسی پویایی‌های نهادی که پایه تغییر سازمانی را از طریق دریچه ایزومورفیسم نهادی بررسی می‌کند، فراهم می‌کند. به گفته 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 (۱۴).

کاربردهای نظریه نهادی در بخش ورزش محدود هستند. مشارکت‌های قبلی از دیدگاه نهادی برای بررسی تکامل نهادی انجمن‌های ورزشی دانشگاهی (۱۵)، فرآیند حرفه‌ای شدن در لیگ‌های راگی انگلیسی (۱۶)، و تضادهای نهادی در تشکیل بسکتبال دانشگاهی آمریکا (۱۷) استفاده کرده‌اند. در بخش فوتبال، دیز-مارتین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) 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 (۱۸). همچنین پارامیو-سالسینس و کیچین<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) منطق‌ها و فشارهای نهادی را که تحت سازمان‌های خدمات برای تماشاگران معلول در لیگ‌های فوتبال اروپا قرار دارد، بررسی کردند (۱۹). نتایج پژوهش‌های ناکل<sup>۴</sup> و همکاران (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 زیست محیطی است. علاوه بر این، تنش‌های جغرافیایی سیاسی (تأثیر عوامل جغرافیایی بر رفتار دولت) می‌تواند بر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی نیز تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، کمیته بین‌المللی المپیک به دلیل اجازه حضور روسیه

5Pentifallo & VanWynsberghe

6De Bock

7 Bock et al.

1O'Brien & Slack

2Díez-Martín

3Paramio-Salcines & Kitchin

4Nagel

همکاران (۲۰۲۱) بر این باورند که ضعف سیستم های مدیریتی در فدراسیون های ورزشی از مهم ترین علل عملکرد ضعیف آنها علی الخصوص در سطح بین المللی محسوب می شود (۲۶). رستمی و همکاران (۲۰۲۰) نداشتن استانداردهای لازم برای حرفه ای سازی را یکی از ضعف های مدیریتی فدراسیون های ورزشی کشور تلقی کردند و بر شناسایی ظرفیت های بالقوه و برطرف کردن موانع حرفه ای سازی (ساختاری، قانونی، اقتصادی و...) تاکید کردند (۲۷). حمزه لو و همکاران (۲۰۱۸) بر لزوم توجه بر محیط های قانونی، نظام های اطلاعاتی - مدیریتی جهت بهره روری بیشتر منابع انسانی فدراسیون ها تاکید کردند (۲۸). فریدفتحی و ولی زاده (۲۰۱۹) نشان دادند که عواملی هم چون ارتباطات، هوش مدیران، توانایی مذاکره، مدیریت و رهبری، شناختی و فنی و تجربی می تواند بر رفتار سیاسی مدیران فدراسیون های ورزشی مؤثر باشد (۲۹). غلامی و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر این باورند که یکی از فاکتورهای مؤثر بر ضعف سیستم عملکرد فدراسیون های ورزشی مقوله اینرسی سازمانی است. آنها نشان دادند فاکتورهای بینشی، دانشی، روان شناختی، اقتصادی، سیاسی و ساختاری منجر به شکل گیری اینرسی و سکون سازمانی می شود (۳۰). سنایی و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان دادند که زیرساخت های مؤثر بر موفقیت فدراسیون های ورزشی منتخب در وضعیت مطلوبی قرار ندارد (۳۱).

همان طور که در ادبیات تحقیق بیان شد، فدراسیون های ورزشی کشور به عنوان مهم ترین نهاد مؤثر بر توسعه رشته های ورزشی در ابعاد مختلف همگانی، حرفه ای و قهرمانی با چالش ها و مسائل متعددی مواجه هستند که می تواند بر اثربخشی آنها مؤثر باشد. کرلین و همکاران (۲۰۲۱) بر این باورند که ۵ پیشابند سازمانی شامل علت، مؤلفه ها، محتوا، کنترل و زمینه فشار در سازمان ها باید شناسایی شوند تا در جهت اثربخشی بیشتر سازمان گام برداشته شود (۴). پژوهش های علمی که بر روی فدراسیون های ورزشی انجام شده است اغلب بر روی برنامه های راهبردی آنان متمرکز شده است و تحقیقات محدودی بر روی فشارهای وارده بر مدیران متمرکز شده اند. لذا هدف از این تحقیق شناسایی فشارهای وارد بر مدیران ورزشی فدراسیون های ورزشی است.

تغییرات نهادی بر اساس مدل تغییر نهادی گرین وود (۲۰۰۲) پرداختند که در مجموع ۵۳ فدراسیون در پژوهش آنان شرکت داشتند. یافته ها نشان داد که ۵۳ درصد از فدراسیون ها درجه بالایی از پاسخگویی به روندها را گزارش کردند. علاوه بر این، تحلیل خوشه ای بر اساس کاربرد کمی مدل گرین وود و همکاران (۲۰۰۲) حاکی از آن بود که مدل نهادی پنج خوشه از فدراسیون ها را متمایز کرد. این خوشه ها تفاوت هایی را در پاسخ به روند ورزش همگانی نشان دادند. به ویژه، این مطالعه نشان داد که نه تنها فشار نهادی، بلکه مراحل قبل از نهادینه سازی و نظریه پردازی نیز مراحل مهمی برای تحریک واکنش فدراسیون های ورزشی هستند. (۲۲). لیندکوئیست<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) نشان داد معلمان ورزش به چهار روش به فشارهای سازمانی پاسخ می دهند: الف) انطباق<sup>۲</sup> (پذیرش کامل ارزش ها، هنجارها و شیوه های تجویز شده توسط یک منطق معین توسط یک فرد)، ب) سرپیچی<sup>۳</sup> (رد صریح ارزش ها، هنجارها و شیوه های تجویز شده توسط یک منطق معین از سوی یک فرد)، ج) بخش بندی و تقسیم بندی<sup>۴</sup> (تلاش یک فرد برای تقسیم هدفمند انطباق خود با منطق های رقیب)، و د) ترکیب<sup>۵</sup> (تلاش یک فرد برای ترکیب برخی از ارزش ها، هنجارها و شیوه های تجویز شده توسط منطق های رقیب) (۲۳). دادی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر فشارهای نهادی بر پذیرش شیوه های زیست محیطی توسط فدراسیون های فوتبال پرداخت. نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت فشارهای اجباری و هنجاری به ترتیب در اتخاذ حاکمیت محیطی و شیوه های عملیاتی زیست محیطی است (۳).

فدراسیون های ورزشی کشور بالاترین مراجع یک رشته ورزشی محسوب می شوند (۲۴) و به عنوان سازمان های غیردولتی، و مستقل محسوب می شوند. فدراسیون ها به دلیل مشکلات عدیده ساختاری با چالش ها و فشارهای متعدد نهادی مواجه هستند. پژوهش های متعددی در زمینه نظام مدیریتی فدراسیون های ورزشی کشور انجام شده است. عزیزیان و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که فدراسیون های ورزشی با توجه به عملکرد و فعالیت های خود می باید نگاهی کلان و گسترده داشته باشند. ارتباط نداشتن فدراسیون های ورزشی با جریان های مرتبط با خود در عرصه بین المللی سبب کاهش ظرفیت های این سازمان ها به منظور بهبود عملکرد خود می شود (۲۵)؛ خجسته و

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی بود که در تابستان سال ۱۴۰۲ انجام شده است. مشارکت کنندگان ۱۲ نفر از مدیران ورزشی شاغل در فدراسیون‌های ورزشی بودند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان در جدول ۱ ارائه شده است. بوید<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بر این باور است حجم نمونه در پژوهش‌های پدیدارشناسی می‌تواند حدود ۱۰ شرکت‌کننده برای رسیدن به اشباع کافی باشد (۳۲) و کرزول و پت<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) مصاحبه‌های عمیق و طولانی با ده نفر را برای یک پژوهش پدیدارشناختی پیشنهاد می‌کند (۳۳).

ابزار تحقیق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته بود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۱۵ تا ۷۵ دقیقه بود. در این مصاحبه‌ها هدف پژوهشگر نفوذ به لایه‌های عمیق ذهن مصاحبه‌شونده و کسب اطلاعات حقیقی بود. بر اساس دیدگاه گرونوالد<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، در ابتدای هر مصاحبه بر محرمانه بودن محتوای مصاحبه تأکید شد و در ادامه اهداف پژوهش بیان شد. (۳۴). در ادامه بر مبنای توصیه پیتون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) سوال اول مصاحبه مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی بود (۳۵). سپس از مدیران خواسته شد به سوالات تحقیق پاسخ دهند. سوالات اصلی مصاحبه‌ها شامل موارد زیر بود:

- لطفاً یک بیوگرافی (سن، پست سامانی، سابقه کاری، سابقه مدیریت) از خودتان بیان بفرمایید.
- به صورت کلی چه فشارهای داخلی بر شما وارد می‌شود؟ تجربتان را مشروح کنید.
- فشارهای خارجی (خارج از سازمان) وارده بر فدراسیون کدام‌اند؟ تجربتان را مشروح کنید.
- برای مقابله با این فشارها چه اقدامات و راهکارهایی را اتخاذ کرده‌اید؟

در پایان از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا ناگفته‌ها و صحبت‌های انتهایی خود که مبتنی بر تجربیات شان است در اختیار محققین قرار دهند. پس از پایان هر مصاحبه، پژوهشگر با خلاصه گفته‌ها و ارائه آن به شرکت‌کننده، تأیید نهایی را از محتوای درک شده از مصاحبه به دست آورد. بنیاد روش پدیدارشناسی بر این فرض قرار دارد که همه

افرادی که به نوعی درگیر پدیده هستند و تجربه زیستن و به نوعی چشیدن و مزه کردن آن پدیده را داشته‌اند، سازنده آن پدیده برای خود و در نتیجه بهترین منبع برای توصیف و تفسیر آن به محسوب می‌شوند (۳۶). در واقع پدیدارشناسی تلاش می‌کند تا معانی ساخته و نسبت داده شده به پدیدارهای مختلف را درک کند. وان مانن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، هدف اصلی از پدیدارشناسی را "تجربه زیسته" می‌داند (۳۷). نیکول<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) پدیدارشناسی را فرصتی برای فهم این جهان می‌داند، البته فهمی که به وسیله تجربه مستقیم و دست اول حاصل شود نه از راه کتاب و دانش انتزاعی (۳۸).

تحلیل داده‌ها در روش تحقیق پدیدارشناسی به‌عنوان یک روش تحقیق کیفی، الگوی منظمی از تکرار، گردآوری و تحلیل هم زمان داده‌ها است. برای این منظور محققین از الگوی هفت‌مرحله‌ای کلایزی<sup>۷</sup> (۱۹۶۹) استفاده کردند. این الگو اغلب از گردآوری داده‌های تحلیل تا اشباع داده‌ها ادامه می‌یابد. هفت مرحله روش کلایزی در تحلیل پدیدارشناسی به شرح زیر است:

۱. خواندن تمام توصیف‌های ارائه شده توسط شرکت‌کننده به‌منظور به‌دست‌آوردن یک احساس و مأنوس شدن با آنها
۲. استخراج جملات و عباراتی که مستقیماً به پدیده مورد مطالعه مرتبط است
۳. فرموله کردن معانی هر یک از جملات مهم
۴. تشکیل خوشه‌هایی از تم‌ها (مقوله‌ها) از طریق تکرار مراحل فوق و کنار هم قراردادن معانی فرموله شده و مرتبط به هم
۵. تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع از موضوع مورد پژوهش
۶. فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به‌صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه که اغلب تحت عنوان ساختار ذاتی پدیده نام‌گذاری می‌شو
۷. اعتبارسنجی از طریق مراجعه مجدد به هر یک از شرکت‌کنندگان و انجام یک مصاحبه منفرد و یا انجام جلسات متعدد مصاحبه (۳۹).

محرمانه بودن صحبت های آنان اطمینان داده شد. مکسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) معیار انتقال پذیری را به عنوان یکی از معیارهای مهم در تحقیقات کیفی ذکر کرده است (۴۱). برای این منظور توصیف دقیق و عینی از پژوهش همراه با شواهد کافی ارائه شده در مصاحبه ها و یادداشت های میدانی انجام شد. علاوه بر آن برای معیار اعتباریابی پاسخ دهنده پژوهشگران مفاهیم استخراجی را به چند نفر از افراد نمونه بازگرداندند و در خصوص اعتبار مفاهیم از آنها نظرخواهی کردند که آیا این مفاهیم با منظور آنها همخوانی دارد یا خیر (۴۲). علاوه بر آن مطابق توصیه مریام و تیسدل<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) فرایند کدگذاری توسط دو نفر از محققین انجام شد تا معیار "بررسی توسط همتایان" هم مورد توجه قرار گیرد. کلیه داده ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰ تحلیل شدند.

### یافته های پژوهش

جدول ۲ مقوله های اصلی، فرعی و مفاهیم مستخرج از مصاحبه با مشارکت کنندگان تحقیق را نشان می دهد. بر این اساس ۹ مقوله اصلی شامل ۱- فشارهای ذینفعان و رقبا (با دو مقوله فرعی)، ۲- فشارهای درون سازمانی (با سه مقوله فرعی)، ۳- فشارهای ساختاری و مدیریتی (با ۶ مقوله فرعی)، ۴- فشارهای حقوقی، قانونی و بین المللی (با سه مقوله فرعی)، ۵- فشارهای ایدئولوژیک و فرهنگی (با دو مقوله فرعی)، ۶- تجهیزات و فناوری (با سه مقوله فرعی)، ۷- فشارهای اقتصادی (با سه مقوله فرعی)، ۸- فشارهای اجتماعی (با سه مقوله فرعی)، و ۹- فشارهای سیاسی (با پنج مقوله فرعی) شناسایی شدند.

بدین منظور پس از پایان هر مصاحبه، بیانات ضبط شده توسط پژوهشگران به متن نوشتاری مبدل شد و کلیه توصیف های ارائه شده توسط مشارکت کنندگان تحقیق با دقت بالا بررسی شد (مرحله اول). گزاره ها و نقل قول هایی که به درک تجربه افراد از پدیده (فشارهای وارده بر فدراسیون) مربوط می شدند، مشخص شدند (مرحله دوم). در مرحله بعد، پژوهشگران از عبارات و گزاره های مهم برای دسته بندی مفاهیم و معانی استفاده کردند که این امر منجر به شکل گیری مضامین فرعی شد (مرحله سوم). این مضامین فرعی نیز برای نگارش آنچه مشارکت کنندگان تجربه کرده اند، در قالب مضامین اصلی استفاده شد (مرحله چهارم). سپس مفاهیم و مضامین با یکدیگر آمیخته و ترکیب شدند. بدین معنا مفاهیم تکراری، یکپارچه و منسجم شدند و برخی از مفاهیم و مضامین اصلی با یکدیگر ترکیب شدند (مرحله پنجم). در گام بعد ساختار اصلی پدیده شکل گرفت. بدین معنا که کلیه مفاهیم و مضامین فرعی و اصلی و چگونگی سازماندهی آنها و زیرمولفه های هر یک مشخص شد (مرحله ششم). در ارتباط با معیارهای اعتبار بخشی پژوهش های کیفی هم پژوهشگران تلاش کردند مهم ترین آنها را در فرایند تحقیق مد نظر قرار دهند (مرحله هفتم). برای این منظور محققین تلاش کردند تبیین دقیق و جامعی از فرایند تحقیق ارائه کنند. این معیار توسط تریسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با عنوان صادقانه بودن مطرح شده است (۴۰). یکی دیگر از معیارهای مطرح شده توسط تریسی (۲۰۱۹) توجه به ملاحظات اخلاقی است. برای این منظور در ابتدای فرایند مصاحبه ضمن کسب رضایت از شرکت در این تحقیق، به شرکت کنندگان در خصوص

جدول ۱. توصیف ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده گان

مشارکت کننده	جنسیت	نام سازمان	تحصیلات
۱	مرد	فدراسیون پزشکی ورزشی	دکترای حرفه ای
۲	زن	جودو	کارشناسی ارشد
۳	مرد	ورزش دانشجویی	دکترای تخصصی
۴	مرد	ورزش دانشجویی	دکترای تخصصی
۵	مرد	ورزش دانش آموزی	دکترای تخصصی
۶	مرد	ورزش همگانی	دکترای تخصصی
۷	مرد	فوتبال	دکترای تخصصی
۸	مرد	ورزش همگانی	دکترای تخصصی
۹	مرد	شنا	کارشناسی ارشد

دکترای تخصصی	فوتبال	مرد	۱۰
لیسانس	نایب‌نایان و کم‌بینایان	مرد	۱۱
دکترای تخصصی	ورزش دانش‌آموزی	زن	۱۲

جدول ۲. فشارهای وارده بر فدراسیون‌های ورزشی ایران

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نیاز به حمایت سایر سازمان‌ها، فشار از سوی مخاطبین سازمان، فشار نیازها و خواسته‌های اسپانسرهای فدراسیون‌ها	فشار ذی‌نفعان فدراسیون‌ها	فشارهای ذی‌نفعان و رقبای فدراسیون‌ها
فاصله‌گرفتن از رقبای منطقه‌ای و بین‌المللی، فشار سازمان‌های رقیب	فشار رقبای شغلی در فدراسیون‌ها	
فشارهای گروه‌های غیررسمی سیاسی، فشارهای گروه‌های غیررسمی اجتماعی	فشار گروه‌های غیررسمی در فدراسیون‌ها	فشارهای درون‌سازمانی
فشار تغییر مدیران بالادستی، فشار افراد متصل به گروه‌های سیاسی و حزبی	فشارهای منابع قدرت داخل فدراسیون‌ها	
فرهنگ حاکم بر فدراسیون‌ها، جو انگیزشی کارکنان به فدراسیون‌ها	جو و فرهنگ حاکم بر فدراسیون‌ها	
فشار برای چینش منابع انسانی فدراسیون، عدم رعایت اصل شایسته‌سالاری در چینش منابع انسانی فدراسیون‌ها، نیاز به مربی خارجی، عدم شایستگی مدیران فدراسیون‌ها، معضل انتخاب یا اخراج مربیان تیم‌های ملی، چرخش شغلی نامناسب در کارکنان فدراسیون‌ها، غریبال‌های نامتناسب در چینش منابع انسانی فدراسیون‌ها، عدم وجود شایسته‌سالاری در ساختار فدراسیون، جذب نیروی متخصص برای فدراسیون‌ها	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی در فدراسیون‌ها	فشارهای ساختاری و مدیریتی فدراسیون‌ها
توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی (کارکنان، مربیان، داوران) فدراسیون‌ها، معضل ازدست‌دادن قهرمانان ورزشی، پناهندگی ورزشکاران، ایجاد سرخوردگی در بین مدیران و ورزشکاران، مهاجرت شدید نخبگان ورزشی	نگهداشت نیروی انسانی فدراسیون‌ها	
پرت منابع و هزینه در نتیجه موازی‌کاری فدراسیون‌ها با سایر سازمان‌ها (به عنوان مثال آموزش و پرورش)	فشار ناشی از سازماندهی نادرست در فدراسیون‌ها	
فقدان قدرت برنامه‌ریزی ناشی از عدم ثبات مدیریتی در فدراسیون‌ها، نداشتن برنامه راهبردی مشخص در حوزه ورزش بین‌المللی، گمشدگی مأموریت‌ها و اهداف فدراسیون‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی بی‌فایده، برنامه راهبردی بر اساس سند چشم‌انداز، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌های راهبردی و آینده‌نگر در فدراسیون‌ها	
مقاومت در برابر تغییر، عدم شفافیت، مدیر محور بودن فدراسیون‌ها، اهرم فشار دیدگاه غیرعلمی، تغییر سبک مدیریت، عدم ثبات در مدیریت فدراسیون‌ها، جابه‌جایی‌های مدیران فدراسیون‌ها، عدم تثبیت یا تغییر مدیریت فدراسیون‌ها	فشار عوامل مدیریتی فدراسیون‌ها	
عدم هماهنگی بین ساختارهای ورزش در کشور، ضعف ساختار تشکیلاتی	فشارهای ناشی از ساختار	



از نتایج مسابقات، هنجارهای جامعه	فدراسیون	
از دست دادن سهمیه‌های جهانی، فشار هواداران به دلیل نتایج تیم‌ها	فشار هواداران تیم‌های ملی و باشگاهی	
فشار رسانه‌های داخلی، فشار ناشی از بازتاب اخبار در رسانه‌های بیگانه، فشار ناشی از اخبار فضای مجازی، فشار ناشی از شایعات در فضای مجازی، عدم پوشش تلویزیونی برخی رشته‌های ورزشی، تبلیغات محیطی شبکه‌های تلویزیونی	فشار رسانه‌ها به فدراسیون‌ها	
تناقض سیاست‌های خارجی و داخلی، فشار ناشی از سیاست‌های جهانی، از دست دادن کرسی‌های جهانی در اثر فشارهای بین‌المللی سیاسی، فشارهای سیاسی بین‌المللی، تحریم‌های موجود سیاسی و اقتصادی علیه کشور	فشارهای سیاسی خارجی به فدراسیون‌ها	فشارهای سیاسی
تأثیر سیاست بر عملکرد ورزشکار، مطالبه منطقه‌ای نمایندگان مجلس، مطالبه شخصی نمایندگان مجلس، مطالبه غیرقانونی نمایندگان مجلس، فشار کارشناسان سازمان بازرسی	فشار نهادهای نظارتی به فدراسیون‌ها	
فشار اشخاص بانفوذ امنیتی، فشار نهادهای انتظامی، فشار نهادهای امنیتی	فشار نهادی انتظامی و امنیتی به فدراسیون‌ها	
فشار از سوی سیاسیون داخلی، نظر شخصی افراد بالادستی، فشارهای نهادهای دولتی (وزارت ورزش و...)، رانت‌های سیاسی، فشارهای سیاسی در برگزاری مسابقات، نفوذ سیاسی مدیران انتصابی	فشار نهادهای دولتی و سیاسی به فدراسیون‌ها	
اصطکاک بین گروه‌های سیاسی و مدیران ورزشی، فشار احزاب و گروه‌های سیاسی، فشار از سوی گروه‌های قدرت، مهندسی انتخابات فدراسیون، فشار صنفی، فشار مدیران سابق، فشار مافیای آن حوزه	فشار احزاب و گروه‌های مختلف به فدراسیون‌ها	

و تجهیزات به جان هم بیافتند که چرا به فدراسیون فوتبال بیشتر دادید». در همین زمینه مشارکت‌کننده شماره ۶ ابراز داشت: «شاید شما بگویند فدراسیون کشتی هیچ ربطی به فدراسیون تکواندو ندارد، هیچ ربطی به فدراسیون وزنه‌برداری ندارد، ولی اینها با هم رقیب‌اند کجا؟ در بحث منابع». نظریه ذینفعان<sup>۱</sup> یک مفهوم مدیریتی است که توسط فریمن (۱۹۹۴) شناسایی شده است و در ادبیات به شدت مورد مطالعه قرار گرفته است. این نظریه بیان می‌کند که فعالیت‌های سازمان‌ها تحت تأثیر افرادی قرار می‌گیرند که نفعی در آن سازمان دارند (۴۳). دوس سانتوس و همکاران (۲۰۲۰) در این خصوص بیان داشتند که فشارهای اجباری غیرقانونی مانند تقاضای ذینفعان وجود دارد که منجر به اعمال فشار و تغییرات رفتار سازمانی می‌شوند (۸).

بخش دیگری از فشارهای وارد بر فدراسیون‌های ورزشی ناشی از فشارهای درون‌سازمانی بود. این فشارها شامل فشارهای گروه‌های غیررسمی و فشار ناشی از جو و فرهنگ سازمانی بود. مشارکت‌کننده

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تجارب زیسته مدیران فدراسیون‌های ورزشی از فشارهای وارد بر سازمان بود. نتایج نشان داد بخشی از فشارهای وارد بر سازمان فشارهای ذی‌نفعان و رقبا هستند. ذی‌نفعان شامل اسپانسرها، وزارت ورزش، کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک، و سایر فدراسیون‌های ورزشی هستند. مشارکت‌کننده شماره ۹ در این خصوص بیان داشت: «ما اگر حمایت‌های سازمان‌ها و نهادهای دیگر را نداشته باشیم نمی‌توانیم به اهدافمان برسیم. ما اولین حامی و اولین پشتیبان و اولین سازمانی که واقعاً کمک مان می‌کند کمیته ملی پارالمپیک و وزارت ورزش است. به همان نسبت از ما انتظار دارند». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۲ در خصوص رقابت فدراسیون‌ها برای جذب منابع این‌گونه بیان کرد: «فدراسیون‌ها ممکن است به دلیل محدودیت امکانات زیرساخت‌ها

شماره ۶ در این خصوص گفت: «در هر سازمانی گروه‌های غیررسمی وجود دارند که می‌توانند موانع و محدودیت‌هایی برای مدیران ایجاد کنند، آنها ممکن است در تصمیم‌گیری‌های هیئت رئیسه دخالت کنند و یا مخالفت‌هایی ایجاد کنند که خود منجر به فشار به مدیر می‌شود». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۵ در این خصوص بیان داشت: «فشارهای دیگری هم هست. این فشارها از درون سازمانی صورت می‌گیرد، مانند مقاومت‌های درون سازمانی و یا فرهنگ سازمانی». نظریه نهادی جدید استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای به دست آوردن مشروعیت، باید از هنجارها و ارزش‌های حوزه سازمانی خود پیروی کنند (۵).

یافته‌ها حاکی از این بود که فشارهای ساختاری و مدیریتی نیز بر بخش دیگری از فشارهای وارده بودند. این فشارها شامل جذب و به‌کارگیری، سازماندهی، نگه داشتن نیروی انسانی، فشار عوامل مدیریتی و فشارهای ناشی از ساختار بود. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۲ بیان داشت: «الان شما رئیس فدراسیون شدی و رأی آوردید و در ساختار قدرت وارد می‌شوید، می‌بینید که بهت می‌گویند فلان فرد را در فلان پست بگذارید. اگر مخالفت کنی در تزریق اعتبارات به مشکل می‌خوری و حتی در زدن حکم فرد هم اذیت می‌کنند». مشارکت‌کننده شماره ۱۱ نیز ابراز داشت: «بعضاً پیش می‌آید که ورزشکار ما به کشور دیگری پناهنده می‌شود که این تأثیری زیادی بر روی ورزش می‌گذارد از فدراسیون تا کل استان‌ها». در خصوص مشکلات ساختاری نیز مشارکت‌کننده شماره ۷ گفت: «در کل کشور موازی‌کاری یک تهدید بزرگ برای تمام سازمان‌هاست. وقتی شما موازی‌کاری می‌کنید پرت هزینه و پرت منابع دارید». مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان داشت: «ما الان توی این حوزه دچار یک توفانی هستیم به نام تغییر مدیریت، تغییر رویکردها، همه اینها در روال کاری که ما هستیم تأثیر گذارند». در خصوص عوامل مدیریتی و ساختاری، نظریه اقتضایی بیان می‌کند که اثربخشی سازمانی بر اساس متغیرهای محیطی مانند ساختار، عوامل محیطی (مثلاً نوسانات تقاضا) و سازمانی (مثلاً ساختار سلسله‌مراتبی در مقابل ساختار ارگانیک) شکل می‌گیرد (۵).

نتایج همچنین نشان داد فشارهای ایدئولوژیک و فرهنگی نیز بعد دیگری از فشارهای وارده بر فدراسیون‌های ورزشی است. این فشارها شامل فشار گروه‌های مذهبی و چالش حجاب ورزشکاران بود. در این خصوص شرکت‌کننده شماره ۲ گفت: «کنترل و محدودیت‌های شدید رفتاری ورزشکاران در داخل کشور به دلیل اعمال حاکمیت‌های دینی صورت می‌گیرد و به تبع آن ایجاد دوگانگی رفتاری ورزشکاران در مسابقات و اردوهای بین‌المللی انجام می‌شود». همین شرکت‌کننده در بخش دیگری از بیانات خود ابراز داشت: «ما استراتژی اثر بخشی در مواجهه با رویکرد جدید کشف حجاب برخی از بانوان در مسابقات برون مرزی نداریم». به صورت کلی می‌توان بیان نمود برنامه‌های مختلف سیاسی، ایدئولوژیک و/یا اقتصادی را می‌توان نمونه‌هایی از فشارهای نهادی در نظر گرفت. به دلیل چنین فشارهایی، سازمان‌ها سعی می‌کنند سازگاری‌های داخلی را برای تضمین مشروعیت ایجاد کنند (۲۳). برخی از پژوهشگران معتقدند که سیاست و ایدئولوژی در هم آمیخته‌اند، و رویکردهای ایدئولوژیک ارتباط مستقیمی با منابع قدرت سیاسی دارند. یعنی فشارهای ایدئولوژیک برای حفظ قدرت سیاسی تلقی می‌شود.

بخش دیگری از فشارهای وارده بر فدراسیون‌ها، محدودیت‌های تجهیزات و فناوری بود. این فشارها شامل فشارهای فناوری، امکانات و تجهیزات و زیرساخت‌ها است. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۹

شماره ۶ در این خصوص گفت: «در هر سازمانی گروه‌های غیررسمی وجود دارند که می‌توانند موانع و محدودیت‌هایی برای مدیران ایجاد کنند، آنها ممکن است در تصمیم‌گیری‌های هیئت رئیسه دخالت کنند و یا مخالفت‌هایی ایجاد کنند که خود منجر به فشار به مدیر می‌شود». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۵ در این خصوص بیان داشت: «فشارهای دیگری هم هست. این فشارها از درون سازمانی صورت می‌گیرد، مانند مقاومت‌های درون سازمانی و یا فرهنگ سازمانی». نظریه نهادی جدید استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای به دست آوردن مشروعیت، باید از هنجارها و ارزش‌های حوزه سازمانی خود پیروی کنند (۵).

یافته‌ها حاکی از این بود که فشارهای ساختاری و مدیریتی نیز بر بخش دیگری از فشارهای وارده بودند. این فشارها شامل جذب و به‌کارگیری، سازماندهی، نگه داشتن نیروی انسانی، فشار عوامل مدیریتی و فشارهای ناشی از ساختار بود. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۲ بیان داشت: «الان شما رئیس فدراسیون شدی و رأی آوردید و در ساختار قدرت وارد می‌شوید، می‌بینید که بهت می‌گویند فلان فرد را در فلان پست بگذارید. اگر مخالفت کنی در تزریق اعتبارات به مشکل می‌خوری و حتی در زدن حکم فرد هم اذیت می‌کنند». مشارکت‌کننده شماره ۱۱ نیز ابراز داشت: «بعضاً پیش می‌آید که ورزشکار ما به کشور دیگری پناهنده می‌شود که این تأثیری زیادی بر روی ورزش می‌گذارد از فدراسیون تا کل استان‌ها». در خصوص مشکلات ساختاری نیز مشارکت‌کننده شماره ۷ گفت: «در کل کشور موازی‌کاری یک تهدید بزرگ برای تمام سازمان‌هاست. وقتی شما موازی‌کاری می‌کنید پرت هزینه و پرت منابع دارید». مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان داشت: «ما الان توی این حوزه دچار یک توفانی هستیم به نام تغییر مدیریت، تغییر رویکردها، همه اینها در روال کاری که ما هستیم تأثیر گذارند». در خصوص عوامل مدیریتی و ساختاری، نظریه اقتضایی بیان می‌کند که اثربخشی سازمانی بر اساس متغیرهای محیطی مانند ساختار، عوامل محیطی (مثلاً نوسانات تقاضا) و سازمانی (مثلاً ساختار سلسله‌مراتبی در مقابل ساختار ارگانیک) شکل می‌گیرد (۵).

فشارهای حقوقی، قانونی و بین‌المللی بخش دیگری از یافته‌های این تحقیق بود. این فشارها شامل استانداردها و سیاست‌های بالادستی، فشارهای ناشی از قوانین داخلی و فشارهای نهادی بین‌المللی است. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۲ بیان داشت: «در ایران معیارهایی در برگزاری انتخابات وجود دارد که فدراسیون جهانی قبول ندارد و در چهارچوب آنها نیست و در راستای اهداف سیاسی و گزینشی هست». شرکت‌کننده شماره ۸ در خصوص تعارض بین قوانین گفت: «ما ملزم هستیم که طبق قوانین فعالیت کنیم. اشکال کار این است که قوانین وضع شده در اجرا مشکلاتی دارند. مثلاً در مورد سالن‌های ورزشی قانون گفته ادارات کل می‌توانند سالن‌های مازاد خود را در اختیار بخش خصوصی قرار دهند، این قانون منجر می‌شود هیات‌های استانی قادر به رقابت با بخش خصوصی در خصوص پرداخت اجاره نباشند». همچنین

اذعان نمود فدراسیون‌های بین‌المللی برای انجام مأموریت خود به منابع مالی نیاز دارند (۴۴). سویکنز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافتند که نه فشارهای اجباری و نه فشارهای هنجاری تأثیر قابل توجهی بر میزان درآمد تجاری سازمان‌ها ندارند، اما فشارهای هنجاری تأثیر مثبت قابل توجهی دارند (۵). فشارهای هنجاری در نتیجه توسعه هنجارها یا نسخه‌های داوطلبانه (مانند استانداردها یا دستورالعمل‌های مدیریت) و همچنین شبکه‌های حرفه‌ای در یک بخش یا صنعت پدیدار می‌شوند. فشارهای هنجاری با ترویج، دیکته و تأیید استانداردهای رفتاری مناسب، به یکسان‌سازی شیوه‌ها و ساختارها در سراسر حوزه سازمانی کمک می‌کند.

فشارهای اجتماعی وارده بر فدراسیون‌های ورزشی بخش دیگری از یافته‌های این تحقیق بود. این فشارها شامل فشار عموم جامعه، هواداران و رسانه‌ها است. مشارکت‌کننده شماره ۵ در این خصوص بیان داشت: «تمایلات مردم نسبت به یک رشته، حساسیت‌های مردم و جامعه نسبت به یک رشته، اینها از جمله مسائلی است که مدیر یک فدراسیون ورزشی باید توجه کند و برای اینها حساب باز کند». در همین راستا شرکت‌کننده شماره ۱۱ گفت: «مطالبات مردمی غالباً متغیر است، نسبت به زمان قبل انتظارات تغییر کرده است، مثلاً ده سال پیش انتظار در حد قهرمانی یک تیم در مسابقات آسیایی بود، الان انتظارات بالا رفته و صرفاً قهرمانی نیست». همچنین شرکت‌کننده شماره ۱ در خصوص نقش رسانه‌ها گفت: «درحوزه ورزش بیشتر در رسانه‌ها بحث می‌شود، این موضوع قاعدتاً فشارهای مضاعفی رو هم به مسئولین وارد می‌کند». پان و فان (۲۰۲۳) بیان داشت نیروهای هنجاری در جامعه، مانند رسانه‌ها، و مردم می‌تواند بر سازمان‌ها اثرگذار باشد (۴۵). در خصوص فشارهای اجتماعی تئوری‌های متعددی قابل طرح است. به عنوان مثال تئوری مشروعیت<sup>۲</sup> معتقد است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در محدوده‌ها و هنجارهای انتظارات اجتماعی عمل کنند و از طریق اطمینان از همسویی بین "ارزش‌های اجتماعی مرتبط با فعالیت‌هایشان یا متضمن آن‌ها و هنجارهای رفتار قابل قبول در سیستم اجتماعی بزرگتری که از آن برخوردارند، عمل کنند (۴۶). همچنین میر و روان<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها با اتخاذ هنجارها و مقرراتی که جامعه تجویز می‌کند، مشروعیت پیدا می‌کنند و آنها را می‌کنند. بوروکراتیزاسیون (دیوان‌سالاری‌سازی) و عقلانی کردن (انطباق با اصول عقلانی) دو مفهوم تاریخی هستند که افراد را وادار می‌کنند عقلانی عمل کنند و همه سازمان‌ها را به طور همگن شکل دهند (۴۷). به طور خاص، ایزومورفیسیم هنجاری از تمایل سازمان‌ها برای کسب مشروعیت از طریق پیروی از هنجارهای رفتاری تا حد زیادی تأیید شده و شناخته شده (مانند استانداردهای قابل تأیید مدیریت)، و همچنین برای ارتقای قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی با

بیان داشت: «تکنولوژی هم ما نداریم توپ‌های گلبال هوشمند و پیشرفته در دسترس ورزشکارانمان نیست. در سال ما ۴۰۰ تا توپ گلبال می‌خواهیم، خب تولیدش نمی‌صرفه، مجبوریم وارد کنیم». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۲ گفت: «در توسعه زیرساخت‌ها پروژه‌ها ۱۰ سال ۱۵ سال طول می‌کشد و دیر به بهره‌برداری می‌رسد. پروژه ممکن است استانداردهای لازم را هم نداشته باشد». همچنین شرکت‌کننده شماره ۴ گفت: «شرایط رقابت یکسان برای ورزشکاران کشور با رقبای خارجی وجود ندارد. به خاطر اینکه امکانات و تجهیزات استانداردند نداریم». بنابراین زیرساخت‌ها و منابع تجهیزاتی یکی از عوامل مهمی است که محدودیت در آنها منجر به ایجاد فشار به مدیران می‌شود. این فشارها باید از مسیر اسپانسرها، خیرین، و قدرت‌رایزنی مدیران برای جذب منابع انجام شود. نظریه وابستگی به منابع می‌تواند برای توضیح بیشتر این یافته‌ها بکار رود. فرض اساسی این نظریه این است که کلید بقا/موفقیت سازمانی در دستیابی به منابع است. نظریه وابستگی به منابع همچنین پیشنهاد می‌کند که اقدامات و فرایندهای سازمان‌ها مستقیماً تحت تأثیر محیط خارجی آن‌ها قرار می‌گیرد (۴۳). برخلاف نظریه نهادی که عمدتاً بر فشارهای خارجی تأکید دارد، دیدگاه مبتنی بر منابع بر فرآیندهای داخلی شرکت‌ها متمرکز است. دیدگاه مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که یک سازمان می‌تواند مزیت رقابتی پایداری را به دست آورد که از منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تعویض و غیرقابل تقلید استفاده کند. بنابراین، اقدامات و عملکرد یک شرکت یا سازمان تحت تأثیر منابع و قابلیت‌هایی است که آنها به دست آورده‌اند (۷).

یافته‌ها نشان داد فشارهای اقتصادی نیز بر مدیران فدراسیون‌ها فشار مضاعفی وارد می‌کند. این فشارهای شامل تبادلات مالی، تورم و گرانی، و محدودیت‌های منابع مالی هستند. شرکت‌کننده شماره ۲ در این خصوص بیان داشت: «امکان جابجایی مبادلات و درآمدهای قانونی ارزی بین فدراسیون‌های ورزشی کشور با دنیا وجود ندارد». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۵ گفت: «الان این فشارها یک سری اقتضانات اقتصادی است، پول نیست، تورم است، منابع مالی کم است، مدیر باید همه این‌ها را مدیریت کند». همچنین شرکت‌کننده شماره ۶ در زمینه محدودیت‌های مالی گفت: «عمده فشار محیطی در حوزه ورزش برای سازمان‌های ورزشی کمبودهای مالی و جذب بودجه است که خودش ناشی از یکسری فشارهای دیگه است». به نظر می‌رسد اگر چه فدراسیون‌های سازمان‌های مستقل غیردولتی تلقی می‌شوند، اما به دلایل زیربنایی از جمله (نداشتن لیگ‌های حرفه‌ای، عدم همراهی رسانه‌ها و...) محدودیت‌های زیادی در جذب منابع مالی دارند. کلوزن و همکاران (۲۰۱۸) بیان داشتند اگر چه محققان تمایل دارند روند فدراسیون‌ها به سمت تجاری‌سازی و اهداف تجاری را مورد انتقاد قرار دهند، اما باید

نظارتی (در سطح محلی، ملی و اروپایی) می‌شوند که توانایی آنها در دیکته کردن مقررات و هنجارهای الزام آور به شکل‌گیری الگوهای رفتاری و ترتیبات سازمانی در حوزه سازمانی کمک می‌کند (۳).

یافته‌های این تحقیق مسیری پیش روی سیاست‌گذاران ورزش و سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی در حوزه ورزش روشن می‌کند تا ضمن شناسایی فشارهای وارده بر فدراسیون‌های ورزشی، نسبت به مدیریت عوامل شناسایی شده اقدام کنند. اگر چه مطابق با تئوری نهادی ایزومورفیسیم‌های سازمانی می‌تواند کارکردهای مثبت و منفی به همراه داشته باشد، اما شناخت فشارهایی که بار منفی برای فدراسیون را به همراه دارد و اقدام برای حل آنها می‌تواند منجر به اثربخشی بیشتر فدراسیون‌ها شود.

### سپاسگزاری

از کلیه مدیران فدراسیون‌های ورزشی که در این پژوهش مشارکت داشتند تقدیر و تشکر می‌شود.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

انتخاب دستورالعمل‌ها، توصیه‌ها یا دستورالعمل‌هایی ناشی می‌شود (۴۸). همچنین نتایج نشان داد که فشارهای سیاسی از مهم‌ترین فشارهای وارده بر مدیران فدراسیون‌های ورزشی است. این فشارها شامل فشارهای سیاسی خارجی، فشارهای نهادهای امنیتی و انتظامی، فشارهای نهادهای دولتی و احزاب و گروه‌ها است. در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۱۱ بیان داشت: «بعضی وقت‌ها سیاست‌هایی از سمت کمیته بین‌المللی یا فدراسیون بین‌المللی ابلاغ می‌شود که با سیاست‌های داخلی ما همخوانی ندارد. سازمان ورزشی ما محکوم به اجرای آن سیاست است، مثل حضور بانوان در ورزشگاه». مشارکت‌کننده شماره ۴ در زمینه تحریم‌های بین‌المللی گفت: «به دلیل فشارهای سیاسی تحریم‌هایی داریم ما کلی پول بلوکه شده در فیفا و ای اف سی داریم». همچنین شرکت‌کننده شماره ۱ اذعان نمود: «در سازمان‌های دولتی یک سری نهادهای دیگر هم فشارهای خاصی بر سازمان وارد می‌کنند. مثلاً استانداران و فرمانداران بیشتر از بعد اجرایی و قانونی فشار وارد می‌کنند. همین گروه‌ها به نوعی در وزارت خانه هم وجود دارند که شامل معاونین وزیر، مدیران کل و خود وزیر هستند». در این زمینه عبدالمجید و همکاران (۲۰۲۳) بیان داشت نهادهایی مانند دولت، دستگاه‌های نظارتی، سازمان‌های غیردولتی بر سازمان‌ها فشار وارد می‌کنند (۷). بر مبنای تئوری نهادی، ایزومورفیسیم اجباری در پاسخ به فشارهای اجباری یا الزام آور ایجاد می‌شود که توسط "موجوداتی که منابعی دارند که سازمان به آنها وابسته است" اعمال می‌شود. این نهادها اغلب شامل نهادهای

### References

1. Robbins S, DeCenzo D, Coulter M, Anderson I. *Fundamentals of management* (7th Canadian ed.). Toronto: Pearson; 2014.
2. Hatch MJ. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press; 2018.
3. Daddi T, Todaro NM, Iraldo F, Frey M. Institutional pressures on the adoption of environmental practices: a focus on European professional football. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2021;1-23.
4. Kerlin JA, Peng S, Cui TS. Strategic responses of social enterprises to institutional pressures in China. *Journal of Asian Public Policy*. 2021;14(2):200-24.
5. Suykens B, George B, De Rynck F, Verschuere B. Determinants of non-profit commercialism: Resource deficits, institutional pressures or organizational contingencies? *Public Management Review*. 2021;23(10):1456-78.
6. Jazairy A, von Haartman R. Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2020;23(1):44-84.
7. Abdul Majid J, Ab Rahim N, Razak R. Institutional pressures, CEOs' attributes, and strategic response towards climate change mitigation: The case of energy firms. *Cogent Business & Management*. 2023;10(3):2266166.
8. Dos Santos MG, Borini FM, Pereira RM, Raziq MM. Institutional pressures and the diffusion of organisational innovation: Evidence from Brazilian firms. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2020;32(7):869-80.
9. Edwards JR, Mason DS, Washington M. Institutional pressures, government funding and provincial sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2009;6(2):128-49.

10. Stenling C, Fahlén J. The order of logics in Swedish sport—feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*. 2009;6(2):121-34.
11. Slack T, Hinings B. Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*. 1994;15(6):803-27.
12. Gammelsæter H, Solenes O. Money in—brains out? Institutional logics affecting athletes' preparation for alternative careers. *European Journal for Sport and Society*. 2013;10(3):267-89.
13. Strittmatter A-M, Skille EÅ. Boosting youth sport? Implementation of Norwegian youth sport policy through the 2016 Lillehammer Winter Youth Olympic Games. *Sport in Society*. 2017;20(1):144-60.
14. O'Brien D, Slack T. An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*. 2003;17(4):417-48.
15. Washington M. Field approaches to institutional change: The evolution of the National Collegiate Athletic Association 1906–1995. *Organization Studies*. 2004;25(3):393-414.
16. O'Brien D, Slack T. The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*. 2004;18(1):13-39.
17. Washington M, Boal KB, Davis JN. Institutional leadership: Past, present, and future. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2008:721-35.
18. Díez-Martín F, Blanco-González A, Díaz-Iglesias S, Prado-Román M. The institutionalization of sports organizations: A legitimacy perspective. In *Sports Management as an Emerging Economic Activity: Trends and Best Practices*. 2017:87-99.
19. Paramio-Salcines JL, Kitchin PJ. Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football. *Sport Management Review*. 2013;16(3):337-48.
20. Nagel S, Schlesinger T, Bayle E, Giauque D. Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*. 2015;15(4):407-33.
21. Pentifallo C, VanWynsberghe R. Blame it on Rio: Isomorphism, environmental protection and sustainability in the Olympic Movement. In *The 'Olympic and Paralympic' Effect on Public Policy*. Routledge; 2016. p. 127-46.
22. De Bock T, Scheerder J, Theeboom M, De Clerck T, Constandt B, Willem A. Sport-for-All policies in sport federations: an institutional theory perspective. *European Sport Management Quarterly*. 2023;23(5):1328-50.
23. Lindkvist L. Navigating uncertainty: how do PE teachers respond to competing institutional pressures? *European Journal for Sport and Society*. 2023;20(4):383-99.
24. Alikhah M, Bahrami S, Rasekh N. Designing a paradigm model of strategic alignment in Iran's sport federations. *Sport Management Studies*. 2023;15(77):323-47.
25. Azizian M, Bahrami S, Naghshbandi SS, Jalilvand M. Structuring factors effecting on boundary-spanning improvement in sport federations. *Sport Management Studies*. 2021;13(67):117-39.
26. Khojasteh M, Esmailzadeh Ghandehari MR, Fahim Davin H, Peymanizad H. The analysis of the dimensions of management performance synergy in the development and empowerment of sport federations. *Sport Management Journal*. 2021;13(1):277-92.
27. Rostami H, Shafiee S, Hemati Nejjad M, Ramezani Nejjad R. The reasons, obstacles and consequences of professionalization in selection of sport federations of Iran. *Sport Management Studies*. 2020;12(63):43-68.
28. Hamzeloo N, Kashef M, Keshkar S. Design of the regulatory communication model, managerial information systems and human resource efficiency of sports federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2018;5(2):11-20.
29. Farid Fathi A, Valizade R. Identifying the factors influencing the political behavior of the directors in sport federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(4):119-30.

30. Gholamy S, Noorbaksh M, Nourbakhsh P, Kohandel M. Designing organizational inertia model in federations country. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2020;7(3):92-106.
31. Sanaee SMH, AshrafGanjouei F, SadjadiHezaveh H, HajiAnzehaei Z. Assessing infrastructure policies affecting the success of Iran's racket federations at elite level. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2020;19(49):237-56.
32. Boyd CO. Phenomenology the method. In: Munhall PL, editor. *Nursing Research: A Qualitative Perspective*. 3rd ed. 2001;93-122.
33. Creswell JW, Poth CN. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications; 2016.
34. Groenewald T. A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*. 2004;3(1):42-55.
35. Patton MQ. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications; 2014.
36. Ghoddousi F, Mousāpour NM, Faghihi A. Phenomenology: A new approach in understanding the curriculum. *Educational Innovations*. 2017;16(2):127-46.
37. Van Manen M. *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge; 2016.
38. Nicol R. Entering the fray: The role of outdoor education in providing nature-based experiences that matter. *Educational Philosophy and Theory*. 2014;46(5):449-61.
39. Colaizzi PF. *The descriptive methods and the types of subject-matter of a phenomenologically based psychology exemplified by the phenomenon of learning*. Duquesne University; 1969.
40. Tracy SJ. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons; 2019.
41. Maxwell JA. *Qualitative research design: An interactive approach (Applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage; 2013.
42. Merriam SB, Tisdell EJ. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons; 2015.
43. Winand M, Steen A, Kasale LL. Performance management practices in the sport sector: an examination of 32 Scottish national sport organizations. *Journal of Global Sport Management*. 2023;8(4):739-62.
44. Clausen J, Bayle E, Giauque D, Ruoranen K, Lang G, Nagel S, et al. Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*. 2018;3(1):37-60.
45. Pan T, Fan B. Institutional pressures, policy attention, and e-government service capability: Evidence from China's prefecture-level cities. *Public Performance & Management Review*. 2023;46(2):445-71.
46. Wang Z, Doren C, Cai S, Ren S. Enterprise level responses to environmental institutional pressure: Focus on legitimization strategies. *Journal of Cleaner Production*. 2023;382:135148.
47. Meyer JW, Rowan B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 1977;83(2):340-63.
48. Todaro NM, Testa F, Daddi T, Iraldo F. Antecedents of environmental management system internalization: Assessing managerial interpretations and cognitive framings of sustainability issues. *Journal of Environmental Management*. 2019;247:804-15.