



Research Paper

Developing an Organizational Identity Pattern for Iran's Sport Federations

Javad Mohammadi¹ , Farahnaz Shams^{2*} , Ako Ibrahim Faghe Mahmood³ ,
Muhammad Aqib Khursheed⁴

Received: Jul 06, 2026

Revised: Sep 21, 2026

Accepted: Sep 22, 2026

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop a pattern of organizational identity for Iran's sports federations. Specifically, it sought to address a significant gap in the literature by examining the processes through which the organizational identity of these governing bodies is constructed and sustained.

Methodology: Adopting an interpretivist paradigm, this qualitative study employed a descriptive multiple-case study design. Data were collected through semi-structured interviews with senior managers from seven national sports federations in Iran. The data were analyzed using qualitative content analysis through open, axial, and selective coding, and the resulting categories were integrated into a conceptual pattern.

Results: The analysis generated 149 initial codes, which were consolidated into seven subcategories and two overarching categories. The findings revealed that the organizational identity of sports federations is characterized by a tripartite identity framework comprising pragmatic, normative, and idealistic dimensions. Furthermore, the findings demonstrated that interactions with external stakeholders (particularly international sport federations, the Ministry of Sport and Youth, and financial sponsors) play a pivotal role in shaping and influencing the organizational identity of these federations.

Conclusion: This study extends the organizational identity literature by providing a conceptual framework for understanding the identity of sports federations. The findings offer practical guidance for strengthening organizational identity, balancing multiple institutional logics, and improving strategic management in sports federations.

Keywords: Organizational Identity; Sport Federations; Sponsors; External Stakeholders

1. Ph.D in Sport Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Ph.D in Sport Management, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran. (Corresponding author)
3. Associate Professor of Sport Management, College of Physical Education and Sport Sciences, University of Halabja, Kurdistan, Iraq.
4. Ph.D Student in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: shamsq466@gmail.com

Cite this article: Mohammadi, J., Shams, F., Faghe Mahmood, A.E., & Khursheed, M.A. (In Press). Developing an Organizational Identity Pattern for Iran's Sport Federations. *Journal of Sport Management and Development*, ??? (??), ???-???.
DOI: <https://doi.org/????????????????????>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Sport federations, as complex meta-organizations, operate on success-oriented visions, wherein their organizational identity (extending beyond competitive achievements) ensures long-term sustainability and member motivation (Zhoxian & Hang, 2019). This identity encompasses foundational elements such as mission, values, culture, and image, which distinguish the organization and exert significant influence on management practices, goal prioritization, and stakeholder interactions (Nazari Torshizi et al., 2024; Dobrinic & Fabak, 2021). Despite scattered research across domains including education and sports clubs, a notable lacuna persists in elucidating the identity patterns of federations, which constitutes the central issue of the present study: What identity structures do sports federations exhibit? The criteria of centrality, distinctiveness, and temporal continuity shape organizational identity; however, hybrid (commercial-normative) and multiple identities engender paradoxical tensions arising from diverse institutional logics. By emphasizing culture and image, this study enriches identity theory and facilitates crisis management and strategic decision-making.

Methodology

This study employed an interpretive paradigm and a descriptive case study design to explore how individuals understand organizational identity within sports federations. Using criterion-based sampling, seven Olympic sports federations were selected, and snowball sampling was used to assemble the study group. Data were collected through 27 semi-structured interviews, supplemented by documents such as statutes and bylaws, until saturation was reached. Analysis followed Corbin and Strauss's (2014) coding approach—open, axial, and selective coding—to link emergent themes with organizational identity theory. Trustworthiness was ensured through inter-coder agreement with domain experts and triangulation across multiple data sources, including federation websites and board decisions.

Results

Interview analysis identified two overarching themes: foundational values of organizational identity and external stakeholders. Their integration with Albert and Whetten's (1985) framework revealed three identity orientations: normative, instrumental, and ideological. Foundational values comprised achievement, norms, education, and revenue. Achievement emphasized sporting and managerial success; norms reflected compliance with national and international regulations; education focused on talent identification and grassroots development; and revenue concerned professional leagues, specialized personnel, and financial resources. Three key external stakeholders were identified: international sports federations, the Ministry of Sports and Youth, and financial sponsors. These stakeholders shape federations' identity through regulatory standards, institutional and infrastructural support, and financial and human-resource provision, respectively. Overall, organizational identity in sports federations emerges from the interaction between internal values and external stakeholder expectations,



giving rise to normative, instrumental, and ideological orientations.

Discussion and Conclusion

The purpose of this study was to develop an organizational identity pattern for Iranian sport federations, which uncovered a triadic identity structure (instrumental, normative, and ideological) grounded in four foundational values (achievement as the primary focus, norms, education, and revenue) and three key external stakeholders (international federations, Ministry of Sports and Youth, and financial sponsors). These findings underscore the pivotal role of stakeholders in shaping multifaceted identities.

Recommendations encompass revising mission statements to achieve identity balance, convening periodic stakeholder meetings, implementing manager training programs to address conflicts, fostering an achievement-oriented culture, expanding talent identification initiatives in collaboration with the Ministry of Education, establishing an independent supervisory committee, and pursuing revenue-generation strategies (e.g., television broadcasting and digital platforms). Annual assessments of organizational identity are also advised. This research enriches organizational identity theory while offering practical guidance for conflict management. Future studies should investigate other workgroups and conduct comparative analyses across federations.

Originality/Value

This study addresses a critical gap in organizational identity literature by developing a novel, triadic pattern specifically tailored to the unique context of non-profit sports federations. Moving beyond traditional frameworks, the research innovates by integrating an “ideological” dimension into the identity structure and identifies four foundational values—achievement, norms, education, and revenue—that drive identity formation. Furthermore, the study provides high-level managerial implications, offering a strategic roadmap to transition federations from rigid bureaucratic entities into dynamic, sustainable ecosystems. This work significantly advances both organizational identity theory and the field of sports management within meta-organizational contexts.

Research Limitations/Implications

Although this study examines the organizational identity of sports federations and reveals its practical implications, it is not without limitations. The research was conducted with federation managers in order to investigate organizational identity and to propose a general framework. Future studies could replicate this research across different working groups (referees, coaches, club managers) to identify internal tensions arising from the organization's internal dynamics. As a qualitative case study confined to sports federations, the present research does not permit generalization of its findings.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

The authors complied with the ethical guidelines.

Generative AI Statement

No artificial intelligence tools were used in this research.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.



Authors' contribution

All authors had equal contributions to the design and implementation of this study.

Conflict of interest

There are no conflicts of interest between the authors in this study.

Acknowledgments

We sincerely thank and appreciate all those who assisted us in carrying out this research in the best possible way.

References

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 263–295. [Link]
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research; Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications Inc. [Link]
- Dobrinic, D. & Fabac, R. (2021). Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research Journal*, 12(1), 124-143. [https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0009]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry* (1st ed.). Sage Publications. [Link]
- Nazari Torshizi, A., Mirzazadeh, Z., Talebpour, M., & Beneshordi, A. (2024). Identifying and prioritizing the components of national sports branding in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 108-140. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22521.2711]
- Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications desing and methods* (6th ed.). Sage Publications. [Link]
- Zhouxiang, L., & Hong, F. (2019). China's Sports Heroes: Nationalism, Patriotism, and Gold Medal. *The International Journal of the History of Sport*, 36(7–8), 748–763. [https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1657839]



مقاله پژوهشی

تدوین الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران

جواد محمدی^۱، فرحناز شمس^{۲*}، آکو ابراهیم فقی محمود^۳، محمدعقیب خورشید^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۳۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۵

چکیده

هدف: این مطالعه با هدف تدوین الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شده است. این پژوهش بر آن است تا با بررسی فرآیندهایی که هویت این نهادهای حاکم بر ورزش را شکل می‌دهند، این شکاف پژوهشی را پر کند.

روش‌شناسی: این پژوهش با اتخاذ پارادایم تفسیرگرایی و استفاده از طرح مطالعه موردی توصیفی، رویکردی کیفی را دنبال می‌کند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد هفت فدراسیون ورزشی مختلف در ایران گردآوری شدند. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و مقوله‌های استخراج‌شده در قالب یک الگوی مفهومی سازمان‌دهی شدند.

یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌ها، ۱۴۹ کد اولیه در قالب ۷ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی سازمان‌دهی شدند. این مقوله‌ها نشان دادند فدراسیون‌های ورزشی دارای یک چارچوب هویت سازمانی سه‌گانه هستند که با ابعاد عمل‌گرایانه، هنجاری و آرمان‌گرایانه مشخص می‌شود. علاوه بر این، تحلیل‌ها نشان می‌دهد تعامل با ذینفعان خارجی به‌ویژه فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت ورزش و جوانان و حامیان مالی نقشی محوری در شکل‌گیری و تأثیرگذاری بر هویت این سازمان‌ها ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه با غنی‌سازی ادبیات موجود، درک عمیق از هویت سازمانی در بخش ورزش را ارتقا می‌بخشد. همچنین، این پژوهش پیشنهادها عملی مانند بازنگری بیانیه‌های مأموریت برای تعادل هویت‌ها، برنامه‌های آموزشی برای حل تعارضات و استراتژی‌های درآمدی متنوع ارائه می‌دهد تا فدراسیون‌ها را از ساختارهای بوروکراتیک به اکوسیستم‌های پویا و پایدار تبدیل کند و در نهایت به غنی‌سازی نظریه هویت سازمانی و مدیریت ورزش در سازمان‌های متاسازمانی کمک شایانی نماید.

واژه‌های کلیدی: هویت سازمانی، فدراسیون‌های ورزشی، حامیان مالی، ذینفعان خارجی.

۱. دکتر مدیریت ورزش، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دکتر مدیریت ورزش، گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه حلبچه، کردستان، عراق

۴. دانشجوی دکتر مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: shamsq466@gmail

استناد: محمدی، جواد؛ شمس، فرحناز؛ فقی محمود، آکو ابراهیم و خورشید، محمدعقیب. (در دست انتشار). تدوین الگوی هویت سازمانی

فدراسیون‌های ورزشی ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۴۴(۴)، ۴-۴۴.

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

نوآوری پژوهش و پیام کلی

نوآوری این پژوهش در شناسایی و تدوین اولین الگوی سه‌بعدی (عمل‌گرایانه، هنجاری و آرمان‌گرایانه) برای هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران است. برخلاف مطالعات پیشین که تنها به وجود هویت اشاره داشتند، این پژوهش، سازوکارهای تأثیرگذار مانند تعامل با ذینفعان خارجی و فرآیندهای پیچیده شکل‌گیری این هویت را در بافت خاص ورزش ایران استخراج کرده است. این پژوهش بیان می‌کند هویت فدراسیون‌های ورزشی محصول تعامل میان اهداف عملیاتی، ارزش‌های هنجاری و آرمان‌های خود است که تحت تأثیر مستقیم فشارها و انتظارات ذینفعان خارجی از جمله وزارتخانه، فدراسیون‌های بین‌المللی و حامیان مالی شکل می‌گیرد؛ درک این ساختار برای مدیریت بحران‌های هویتی و بهبود کارایی مدیریتی در این نهادها ضروری است.



مقدمه

فدراسیون‌های ورزشی، سازمان‌هایی حیاتی با ساختار مدیریتی پیچیده‌اند که برای اجرای مدیریت ورزشی در حوزه مربوطه تأسیس شده‌اند و در چارچوب چشم‌اندازی متمرکز بر موفقیت ورزشی فعالیت می‌کنند (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سولانلاس^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). موفقیت آن‌ها نه تنها در کسب مدال، بلکه در هویت قوی‌شان نهفته است؛ هویتی که به اعضا انگیزه می‌دهد، آن‌ها را برای هدفی مشترک گرد هم می‌آورد و موفقیت بلندمدت را تضمین می‌کند (کهنسال و همکاران، ۲۰۲۳؛ ژوکسیان و هانگ^۳، ۲۰۱۹). هویت سازمانی عناصر بنیادین فدراسیون از جمله چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های اصلی، فرهنگ و تصویر آن را در بر می‌گیرد و آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (سوهارتانتو^۴، ۲۰۲۵). آلبرت و وتن^۵ (۱۹۸۵) هویت سازمانی را مجموعه ویژگی‌هایی می‌دانند که اعضا آن‌ها را محوری، متمایزکننده و پایدار در طول زمان درباره سازمان خود می‌بینند. جیویا و همکاران^۶ (۲۰۱۵) نیز آن را ساختاری نسبتاً سیال می‌دانند که از تعامل مداوم میان برداشت اعضا از خود و تصویر دیگران از سازمان شکل می‌گیرد و مستمراً بازتعریف می‌شود. این هویت نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت فدراسیون، اولویت‌بندی اهداف و تعامل با ذی‌نفعان دارد (نظری ترشیزی و همکاران، ۲۰۲۴؛ دوبرینیک و فاباک^۷، ۲۰۲۱)، زیرا چشم‌اندازها و مأموریت‌ها روح و جوه یک سازمان را بازتاب می‌دهند (الکادی^۸ و همکاران، ۲۰۲۳).

هویت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی اهمیت دارد زیرا این سازمان‌ها فقط برگزارکننده مسابقات نیستند، بلکه مسئولیت توسعه رشته ورزشی، استعدادیابی، آموزش، تدوین استانداردها، نمایندگی بین‌المللی و تعامل با ذی‌نفعان مختلف را نیز بر عهده دارند (کلاسن و بایل^۹، ۲۰۲۴). تنوع این نقش‌ها فدراسیون‌ها را به سمت شناخت هویت، ارزش‌ها و مأموریت خود سوق می‌دهد تا میان اهداف سازمانی، الزامات محیطی و نیازهای ذی‌نفعان هماهنگی ایجاد کنند (نوروزی و همکاران، ۲۰۲۶). برای نمونه، هویت کمیته بین‌المللی المپیک بر مأموریت ترویج المپیسم در سراسر جهان و هدایت جنبش المپیک بنا شده (برتلینگ و واسونگ^{۱۰}، ۲۰۱۶) و همین هویت، فعالیت‌ها و روابط آن با ذی‌نفعان را هدایت می‌کند (چاپلت^{۱۱}، ۲۰۲۱). هویت سازمانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی تحت تأثیر ماهیت نهادی، مأموریت، ساختار حکمرانی و روابط با محیط بیرونی شکل می‌گیرد. سازمان‌های دولتی بیشتر بر مأموریت عمومی و ارزش‌های جمعی تأکید دارند، در حالی که سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی هویت خود را حول مأموریت اختصاصی ارزش‌های مشترک اعضا و تعامل با ذی‌نفعان می‌سازند (نونس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۴). برخی سازمان‌های هیبریدی در مرز بخش عمومی و خصوصی قرار دارند و برای مدیریت انتظارات متعارض، به انسجام هویتی و فرهنگی نیاز دارند (پینز^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۴). فدراسیون‌های ورزشی نمونه بارز چنین سازمان‌هایی هستند؛ زیرا با وجود استقلال سازمانی و ساختار

¹ Sport federations

² Solanellas

³ Zhouxiang & Hong

⁴ Suhartanto

⁵ Albert & Whetten

⁶ Gioia

⁷ Dobrinić & Fabac

⁸ Elkady

⁹ Clausen & Bayle

¹⁰ Bertling & Wassong

¹¹ Chappelet

¹² Nunes

¹³ Pinz



عضویت محور، به دلیل وابستگی به حمایت‌های عمومی و نقش در سیاست‌های ملی ورزش، تحت تأثیر منطق بخش عمومی نیز قرار می‌گیرند (لوکاسن و بکر، ۲۰۱۶).

هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی در بستری چندمنطقه‌ای و پیچیده شکل می‌گیرد و نیازمند توجه به ابعاد نهادی، حکمرانی و روابط محیطی است. با وجود اهمیت آن، بسیاری از فدراسیون‌ها با چالش‌هایی مانند نبود درک مشترک از مأموریت و ارزش‌ها، تعارض اهداف قهرمانی با مسئولیت‌های اجتماعی و الزامات ذی‌نفعان، وابستگی به منابع دولتی و دشواری در ایجاد تصویر پایدار مواجه‌اند (سهیلی پیشکناری و همکاران، ۲۰۲۲). این وضعیت، تعیین اولویت‌های راهبردی و مدیریت روابط با ذی‌نفعان را دشوار می‌کند. بنابراین، مسئله اصلی نبود چارچوبی مشخص برای تعریف هویت، ارزش‌ها و نحوه معرفی سازمان در برابر ذی‌نفعان است که اثربخشی و پایداری مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تاکنون پژوهش‌هایی در زمینه هویت سازمانی سازمان‌های مبتنی بر ایمان (فو و کوپر، ۲۰۲۱)، مؤسسات آموزشی (اعظم و همکاران، ۲۰۲۴) و باشگاه‌های ورزشی (استنلینگ و فالن، ۲۰۱۶) انجام شده است.

در هویت سازمانی، سه معیار محوریت، تمایز و تداوم زمانی به‌عنوان معیارهای اساسی شکل‌گیری هویت مطرح‌اند. محوریت به ویژگی‌های بنیادین سازمان مانند چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های اصلی اشاره دارد؛ تمایز، سازمان را در نگاه کارکنان منحصربه‌فرد می‌سازد؛ و تداوم زمانی، ادراکات پایدار را شکل می‌دهد (براون، ۲۰۰۹). با این حال، برخی پژوهشگران معتقدند این معیارها در بازتاب هویت سازمان و پیگیری از بحران هویت چندان روشن نیستند (میرصفیان و همکاران، ۲۰۱۲؛ کوبلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ ویت، ۲۰۰۶). هویت سازمانی به‌معنای هم‌ذات‌پنداری فرد با سازمان و حس تعلق به آن است؛ به‌عبارت دیگر افراد از طریق هویت سازمانی خود را تعریف می‌کنند و این هویت بازتاب ساختار سازمانی بر افراد است (آشفورت و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان‌ها به دلیل پاسخ‌های متنوع به پرسش: ما به‌عنوان یک سازمان چه کسانی هستیم؟ به ساختارهای مختلف یا ترکیبی دست می‌یابند. هویت ترکیبی که توسط آلبرت و ویتن (۱۹۸۵) مطرح شده، به سازمانی اشاره دارد که هم‌زمان سودمحور و خدمات عمومی‌محور است؛ یعنی می‌تواند دارای هویت عمل‌گرایانه (سودمحور) و هویت هنجاری (ارائه‌دهنده خدمات عمومی) باشد. هویت ترکیبی به دو ساختار هویتی گفته می‌شود که معمولاً انتظار نمی‌رود هم‌زیستی داشته باشند (براون، ۲۰۰۹). مطالعات متعدد نشان داده‌اند سازمان‌ها می‌توانند هویت‌های متفاوتی از هویت عمل‌گرایانه صرفاً سودمحور تا هویت هنجاری خدمات عمومی‌محور داشته باشند (کنبول یاروقلو، ۲۰۲۴؛ نونس و همکاران، ۲۰۲۴).

مطالعات هویت ترکیبی بر جنبه‌های داخلی سازمان و مطالعات هویت‌های چندگانه بر ذی‌نفعان خارجی تأکید دارند (لی و همکاران، ۲۰۲۴؛ نوگوین و همکاران، ۲۰۲۳). در هویت‌های چندگانه ممکن است بیش از دو هویت پدیدار شود و پژوهش‌های آن عمدتاً بر سازمان‌های ادغام‌شده متمرکز است (دهقانپور و همکاران، ۲۰۲۵؛ بورلاگ و

¹ Lucassen & de Bakker

² Fu & Cooper

³ Stenling & Fahlén

⁴ Brown

⁵ Corley

⁶ Whetten

⁷ Ashforth

⁸ Brown

⁹ Canbul Yaroğlu

¹ Nunes

¹ Li

¹ Nguyen

¹ Borlaug



همکاران، ۲۰۲۳؛ لوپینا-وگنر^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). این هویت‌ها می‌توانند به یک هویت واحد ادغام شوند یا مکمل یکدیگر عمل کنند (اشفورت و همکاران، ۲۰۱۶). با این حال، اطلاعاتی درباره چگونگی تأثیر روابط با ذی‌نفعان خارجی بر هویت داخلی سازمان وجود ندارد که نیاز به پژوهش در سازمان‌هایی مانند فدراسیون‌های ورزشی را نشان می‌دهد. فدراسیون‌های ورزشی از طریق ادغام سازمان‌های ورزشی مختلف با وظایف مشابه شکل می‌گیرند و به‌عنوان نهادهای مرکزی، مدیریت متمرکز را فراهم می‌کنند. عضویت در آن‌ها اغلب اختیاری است و به سازمان‌های عضو استقلال می‌دهند، زیرا هر عضو هیئت مدیره مستقل دارد (توبیان^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، فدراسیون‌های ورزشی را می‌توان متاسازمان توصیف کرد (ثیم^۳، ۲۰۲۵؛ پداس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)، زیرا ساختار منحصربه‌فردی دارند که تحت تأثیر پیوند چندین منطق نهادی شکل می‌گیرد (ثیم^۳، ۲۰۲۵). آن‌ها فعالیت‌های خدماتی عمومی را ارائه می‌دهند و هم‌زمان از طریق تبلیغات و حمایت‌های مالی بقا می‌یابند (پارک و جانگ^۵، ۲۰۲۵؛ کاستا-والینو^۶ و همکاران، ۲۰۲۱) و با مداخلات دولتی نیز مواجه‌اند. مأموریت‌های متنوع فدراسیون‌ها می‌تواند به تنش و تعارض درون‌سازمانی منجر شود (لوکاسن^۷ و همکاران، ۲۰۱۶). آپتون و وارشا^۸ (۲۰۱۶) تعارضات ناشی از منطق‌های چندگانه در بخش ورزشی دانشگاه را نشان دادند و دامایانتیا و گوونراتنیا^۹ (۲۰۲۴) به تئوری‌سازی پیچیدگی‌های سازمانی ناشی از منطق‌های متعدد و تنش‌های پارادوکسی پرداختند. منطق‌های چندگانه در فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه هویت آن‌ها را شکل می‌دهند (گاملستر^{۱۰}، ۲۰۲۱؛ پداس و همکاران، ۲۰۲۰). هویت‌های چندگانه می‌توانند به تعارضات هویتی، بار نقش بیش از حد و عدم قطعیت منجر شوند (ووگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۵)، در حالی که پذیرش یک هویت جامع نیز ممکن است رخ دهد (اشفورت و همکاران، ۲۰۱۶). درک الگوی هویت فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند ارتباط شفاف با ذی‌نفعان خارجی، تعیین استراتژی‌ها، رویکرد پیش‌فعال و مدیریت مؤثر بحران‌ها را تسهیل کند. مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد پژوهش‌های هویت سازمانی بر اهمیت ارزش‌های بنیادین، هویت‌های چندگانه و تأثیر تعاملات محیطی تأکید کرده‌اند، اما بخش عمده این مطالعات در سازمان‌های تجاری، دولتی، آموزشی و باشگاه‌های ورزشی انجام شده و چگونگی شکل‌گیری هویت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی با منطق‌های نهادی متعدد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین مشخص نیست تعامل هم‌زمان با ذی‌نفعانی مانند فدراسیون‌های بین‌المللی، نهادهای دولتی و حامیان مالی چگونه بر ساختار هویتی فدراسیون‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، نیاز به پژوهشی جامع برای شناسایی ابعاد و سازوکارهای شکل‌گیری هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی و تبیین آن در قالب یک الگوی مفهومی وجود دارد.

گرچه مطالعات هویت سازمانی در انواع سازمان‌ها انجام شده، در حوزه ورزش این پژوهش‌ها محدود به اسکیل^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰) درباره کمیته المپیک و استنلینگ و فالن (۲۰۱۶) درباره باشگاه‌های ورزشی است و هیچ ادبیات پژوهشی درباره الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی وجود ندارد. مطالعات پیشین بر منطق سازمان‌های ورزشی متمرکز

¹ Lupina-Wegener

² Toubiana

³ Thime

⁴ Pedras

⁵ Park

⁶ Cuesta-Valiño

⁷ Lucassen

⁸ Upton & Warshaw

⁹ Damayanthia & Gooneratne

¹⁰ Gammelsæter 0

¹¹ Vough 1

¹² Skille 2



بوده‌اند (دبوک و همکاران، ۲۰۲۱؛ دبوک و همکاران، ۲۰۲۲؛ گاملستر، ۲۰۲۱)، اما این پژوهش با دیدگاهی مبتنی بر نظریه هویت سازمانی (براون، ۲۰۰۹) نه تنها منطق، بلکه فرهنگ و تصویر سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. در این چارچوب، ساخت هویت‌های سازمانی چندگانه به‌طور کافی پژوهش نشده است (سارالا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین فقدان مطالعه‌ای درباره الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی، خلأ پژوهشی مهمی است. در سطح عملی نیز این فدراسیون‌ها به دلیل ماهیت چندمنظوره و قرار گرفتن میان منطق‌های نهادی متفاوت، با چالش‌های هویتی مواجه‌اند. در ایران، فدراسیون‌ها باید هم‌زمان به الزامات وزارت ورزش و جوانان، استانداردهای فدراسیون‌های بین‌المللی، انتظارات ورزشکاران و نیازهای حامیان مالی پاسخ دهند که می‌تواند موجب برداشت‌های متفاوت از ماهیت و اهداف فدراسیون و تعارض اولویت‌ها شود (نوروزی و همکاران، ۲۰۲۴). نبود هویت سازمانی شفاف، تعیین اهداف بلندمدت، هماهنگی ذی‌نفعان و تصویر پایدار سازمانی را دشوار می‌کند. بنابراین، شناخت الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌ها ضرورتی نظری و مدیریتی است و پرسش اصلی این است که این فدراسیون‌ها از نظر ساختارها و مؤلفه‌های هویت سازمانی چه الگویی شکل می‌دهند. درک این الگو به اتخاذ استراتژی‌های پیش‌فعال و درک مدیریتی قوی کمک می‌کند (مومنی پیری و همکاران، ۲۰۲۱؛ کلوتیر و رواسی^۲، ۲۰۲۰) و در کاهش تعارضات هویتی بالقوه نقش مهمی دارد (فاچین و لانگلی^۳، ۲۰۲۳؛ اوسترمییر^۴ و همکاران، ۲۰۲۳)، به‌ویژه اینکه در سازمان‌های ورزشی جهانی به دلیل مأموریت‌ها، فرهنگ‌ها و تصاویر متنوع، گاه منطق‌های چندگانه متعارض وجود دارد (حقیق^۵ و همکاران، ۲۰۲۵؛ کجارگارد^۶، ۲۰۰۹). بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سوال است که ساختار هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی چگونه است و چه عناصری در شکل‌گیری این هویت نقش دارند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی است، زیرا در پی تبیین و توسعه دانش موجود درباره الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی است. از نظر ماهیت پژوهش، کیفی و از نظر رویکرد فلسفی مبتنی بر پارادایم تفسیری است؛ زیرا هدف آن فهم و تفسیر ادراک، تجربه و معنایی است که مدیران فدراسیون‌های ورزشی از هویت سازمانی ارائه می‌کنند. از نظر راهبرد پژوهش، مطالعه موردی چندگانه از نوع توصیفی انتخاب شد تا امکان بررسی عمیق چند فدراسیون ورزشی و مقایسه میان آن‌ها فراهم شود. از نظر نحوه انجام پژوهش، به صورت میدانی انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد گردآوری شد. منابع گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه با مدیران، اعضای هیأت رئیسه، روسای کمیته‌های ۷ فدراسیون‌های ورزشی و اسناد رسمی نظیر اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، مصوبات هیئت‌مدیره و گزارش‌های رسمی فدراسیون‌ها بود. روش تحلیل داده‌ها نیز مبتنی بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق رویکرد کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴) انجام شد. همچنین، پژوهش از نظر باره زمانی، مقطعی بود و داده‌ها از خرداد ۱۴۰۴ تا مهر ۱۴۰۴ گردآوری شد.

در این پژوهش، رویکرد پارادایم تفسیری به‌کار گرفته شد تا چگونگی درک و تفسیر افراد از پدیده‌ها در محیط طبیعی‌شان بررسی شود (نومن^۷، ۲۰۱۴). این انتخاب به این دلیل بود که این رویکرد نیازمند جمع‌آوری داده‌های

¹ Sarala

² Cloutier & Ravasi

³ Fachin & Langley

⁴ Ostermeier

⁵ Singh

⁶ Kjærgaard

⁷ Neuman

کیفی از طریق انجام مصاحبه‌ها و کاوش در دیدگاه‌ها، پیشنهادها و تجربیات شرکت‌کنندگان برای تبیین هویت سازمانی است (کرسول و کرسول، ۲۰۱۸؛ نومن، ۲۰۱۴). پژوهش حاضر از رویکرد استقرایی بهره گرفت؛ زیرا هدف آن استخراج الگوی هویت سازمانی از داده‌های تجربی و توسعه مفاهیم نظری بر پایه تجربه مشارکت‌کنندگان بود. علاوه بر این، در این پژوهش از روش مطالعه موردی چندگانه توصیفی استفاده شد تا یک سیستم محدود به‌صورت جزئی و دقیق بررسی شده و به‌طور جامع توضیح داده شود (یین، ۲۰۱۷). مطالعات موردی به‌عنوان پژوهش‌هایی تعریف شده‌اند که برای درک بهتر یک فرد، گروه یا سازمان انجام می‌شوند (پاتن، ۲۰۱۵). مطالعه موردی چندگانه توصیفی به این دلیل انتخاب شد که هویت سازمانی پدیده‌ای وابسته به زمینه است و تحت تأثیر مأموریت، چشم‌انداز، ساختار حکمرانی و ویژگی‌های هر رشته ورزشی شکل می‌گیرد. بنابراین، بررسی چند فدراسیون از رشته‌های گروهی و انفرادی امکان مقایسه میان بافت‌های سازمانی مختلف و شناسایی مؤلفه‌های مشترک و متمایز هویت سازمانی را فراهم کرد. در این پژوهش، از میان طرح‌های مطالعه موردی، مطالعه موردی توصیفی ترجیح داده شد، زیرا این نوع مطالعه دیدگاهی غنی از دنیای درونی یک موقعیت خاص ارائه می‌دهد و امکان آشکار شدن رویداد (مانند ساختار سازمانی) را فراهم می‌سازد (یین، ۲۰۱۷).

پیش از گردآوری داده‌ها، معیارهایی برای انتخاب فدراسیون‌های متناسب با چارچوب پژوهش تعیین شد: نخست، استمرار فعالیت به‌عنوان رشته المپیکی، به‌عنوان معیاری روش‌شناختی و نه محدودکننده مفهومی، با هدف انتخاب فدراسیون‌هایی با ساختار نهادی تثبیت‌شده، مأموریت‌های چندبعدی، تعامل مستمر با فدراسیون‌های بین‌المللی، وابستگی هم‌زمان به حمایت دولتی و منابع غیردولتی و دسترسی مناسب به اسناد سازمانی؛ دوم، وجود ساختار نهادی و استقلال، زیرا توصیف هویت فدراسیون‌هایی که نهادهای خود را تکمیل کرده‌اند آسان‌تر است؛ سوم، دسترسی آسان‌تر به اسنادی مانند گزارش‌های سالانه؛ و چهارم، امکان کسب درآمد از دولت و اسپانسرها که استقلال بیشتری فراهم می‌کند و بیان هویت سازمانی را تسهیل می‌سازد. بر این اساس، ۷ فدراسیون ورزشی شامل رشته‌های انفرادی (کشتی، تیراندازی و تکواندو) و تیمی (والیبال، بسکتبال، هندبال و فوتبال) انتخاب شدند.

در تشکیل گروه‌های مطالعاتی از میان ۷ فدراسیون که معیارهای تعیین‌شده را داشتند، نمونه‌گیری در دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، فدراسیون‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در مرحله دوم، برای شناسایی مدیران و افراد مطلع در هر فدراسیون از نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. در این استراتژی، ضروری است که شرکت‌کننده بعدی از طریق محتوای کاری که پیش‌تر برای مطالعه تعیین شده است، شناسایی شود (پاتن، ۲۰۱۵). از آنجا که در مطالعات پیشین (میلسی، ۲۰۲۵؛ چیانگ و همکاران، ۲۰۲۴؛ ارات و همکاران، ۲۰۲۳)، هویت سازمانی توسط مدیران و رهبران تعیین شده بود، در این مطالعه نیز مدیران به‌عنوان گروه هدف انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به ۲۷ شرکت‌کننده از ۷ فدراسیون مشارکت‌کننده در این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. به دلیل حفظ حریم خصوصی شرکت‌کنندگان، اطلاعات جزئی ارائه نشده است. چندین مصاحبه تلفنی با برقراری ارتباط با مدیران ۷ فدراسیون ورزشی در سطوح مختلف (رئیس فدراسیون، اعضای هیئت مدیره، نمایندگان استانی) انجام شد. پیش از انجام مصاحبه‌ها، یک مصاحبه مقدماتی با تمامی شرکت‌کنندگان برگزار شد و پس از اطلاع‌رسانی در مورد موضوع، قرار

¹ Creswell

² Yin

³ Patton

⁴ Milesi

⁵ Chiang

⁶ Erat

ملاقاتی برای مصاحبه بعدی تعیین شد. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، یک مصاحبه آزمایشی با یکی از مدیران یک فدراسیون ورزشی انجام گرفت. مصاحبه‌های آزمایشی برای بازنگری سؤالات و تمرین ضروری هستند (مریام، ۲۰۰۹). مصاحبه‌ها با مشارکت ۲۷ رئیس، عضو هیئت مدیره و نماینده استانی بین خرداد تا مهر ۱۴۰۴ انجام شد. در حین مصاحبه از تمامی مصاحبه شونده‌گان اجازه گرفته شد که نام آن به چه صورت (رسمی یا مستعار) آورده شود تا در موقعیت کاری آنان خللی وارد نشود و اطلاعات دقیقی برای پژوهش جمع آوری شود.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Characteristics of the Interviewees

ردیف	فدراسیون	نام مستعار	سابقه کار	ردیف	فدراسیون	نام مستعار	سابقه کار
Row	Federation	Nickname	Work Experience	Row	Federation	Nickname	Work Experience
۱	فدراسیون هندبال	SM1	۱۸ سال	۱۵	فدراسیون بسکتبال	JM3	۱۴ سال
۲	فدراسیون هندبال	SM2	۲۰ سال	۱۶	فدراسیون بسکتبال	JM4	۱۹ سال
۳	فدراسیون والیبال	SM3	۲۶ سال	۱۷	فدراسیون تیراندازی	JM5	۱۸ سال
۴	فدراسیون والیبال	SM4	۱۲ سال	۱۸	فدراسیون والیبال	JM6	۱۷ سال
۵	فدراسیون بسکتبال	SM5	۱۴ سال	۱۹	فدراسیون تیراندازی	JM7	۷ سال
۶	فدراسیون تیراندازی	SM6	۲۰ سال	۲۰	فدراسیون بسکتبال	MM8	۴ سال
۷	فدراسیون فوتبال	SM7	۲۰ سال	۲۱	فدراسیون کشتی	JM9	۹ سال
۸	فدراسیون کشتی	MM1	۲۸ سال	۲۲	فدراسیون فوتبال	MM10	۱۱ سال
۹	فدراسیون هندبال	MM2	۱۳ سال	۲۳	فدراسیون هندبال	JM11	۶ سال
۱۰	فدراسیون تکواندو	MM3	۲۵ سال	۲۴	فدراسیون تکواندو	MM12	۴ سال
۱۱	فدراسیون والیبال	MM4	۱۵ سال	۲۵	فدراسیون کشتی	MM13	۱۲ سال
۱۲	فدراسیون فوتبال	MM5	۹ سال	۲۶	فدراسیون تیراندازی	SM14	۸ سال
۱۳	فدراسیون کشتی	JM1	۱۲ سال	۲۷	فدراسیون بسکتبال	JM15	۶ سال
۱۴	فدراسیون فوتبال	JM2	۲۲ سال				

پنج مصاحبه برنامه‌ریزی شده به دلیل عدم دسترسی به دو مدیر ارشد در زمان تعیین شده و امتناع سه مدیر ارشد از انجام مصاحبه، برگزار نشد. در پایان ۲۷ مصاحبه مختلف، محتوای تکراری و مشابه مشاهده شد که به دلیل عدم ظهور کد جدید و رسیدن به اشباع داده‌ها، مصاحبه‌ها متوقف شدند (گلیر و استراوس^۱، ۲۰۰۹). پژوهشگر فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها که به صورت حضوری ضبط نموده بود را پیاده‌سازی کرد. برای هر شرکت‌کننده یک پرونده ایجاد شد و تأییدیه آن‌ها برای اشتراک‌گذاری فایل‌ها با شرکت‌کنندگانی که تمایل به دریافت آن‌ها داشتند، اخذ شد (کرسول و میلر^۲، ۲۰۰۰).

سؤالات پژوهشی به صورت سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته طراحی شدند. در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، سؤالات از پیش برنامه‌ریزی می‌شوند. این پژوهش با هدف توصیف هویت سازمانی انجام شد و سؤالات بر اساس دیدگاه‌ها و ارزش‌های مطرح‌شده توسط پاتن (۲۰۱۵) در قالب زمان‌های مختلف و بدون محدودیت به یک زمان خاص طراحی شدند. مصاحبه‌ها با پرسش‌های جمعیت شناختی مانند سابقه خدمت و سن آغاز شدند، زیرا این عوامل

¹ Glaser & Strauss

² Creswell & Miller



می‌توانند هویت سازمانی را بهتر منعکس کنند (داتون^۱ و همکاران، ۱۹۹۴). همچنین، مصاحبه‌های عمیق با بهره‌گیری از استراتژی‌های متنوع برای برخی سؤالات انجام شدند (پاتن، ۲۰۱۵). سؤالات طراحی‌شده در راستای سؤالات پژوهشی تعریف‌شده تدوین شدند. برای سؤال نخست، یعنی «عناصر پایه هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی چیست؟»، سؤالاتی برای درک عناصر اصلی هویت سازمانی فدراسیون‌ها (ارزش‌های محوری، مأموریت و اهداف فدراسیون) طراحی شدند (جويا و توماس^۲، ۱۹۹۶). از شرکت‌کنندگان سؤالاتی مانند «بیانیه‌های مأموریت و اهداف اعلام‌شده فدراسیون را چگونه ارزیابی می‌کنید؟» یا «آیا خود را بخشی از فدراسیون احساس می‌کنید؟» پرسیده شد. در صورت پاسخ مثبت، سؤالات تکمیلی مانند «در چه جنبه‌هایی خود را با فدراسیون هم‌هویت می‌دانید؟» مطرح شدند. همچنین، سؤالاتی نظیر «دیگران شما را چگونه می‌بینند؟» یا «چه چیزی شما را متمایز می‌کند؟» نیز مطرح شدند. در خصوص سؤال دوم پژوهش، «چگونه هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی بر ذی‌نفعان خارجی تأثیر می‌گذارد؟»، مطالعه‌ای طراحی شد تا نقش ذی‌نفعان خارجی که تصور می‌شود تأثیر قابل‌توجهی بر شکل‌گیری هویت فدراسیون دارند، بررسی شود (اشفورت و همکاران، ۲۰۱۶). به‌عنوان مثال، پرسش‌هایی نظیر «تعاملات فدراسیون با محیط بیرونی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟» یا «تعامل با محیط بیرونی چگونه در درون سازمان نمود پیدا می‌کند؟» مطرح شدند. پاسخ به این سؤالات پژوهشی بر این اساس جستجو شد. علاوه بر این، در مطالعات موردی ساختارمند از شواهد متعددی استفاده می‌گردد (یین، ۲۰۱۷). به همین دلیل، قوانین و مقررات به‌عنوان منبعی برای اطمینان از اعتبار پژوهش به کار گرفته شدند.

تحلیل داده‌های پژوهش در چارچوب راهبرد مطالعه موردی چندگانه، با بهره‌گیری از رویکرد کدگذاری کوربین^۳ و اشتراوس (۲۰۱۴) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در گام نخست تحلیل داده‌ها، تحلیل اولیه با بررسی دقیق مصاحبه‌ها، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها آغاز شد. با توجه به مطالعات پیشین انجام‌شده درباره هویت سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن کدگذاری باز انجام شد. در این مرحله، نکات کلیدی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها کدگذاری شدند و بدین ترتیب، کدهای اولیه‌ای که بیانگر مفاهیم پایه بودند، شکل گرفتند. محقق کدهای ایجادشده را مجدداً بررسی کرد تا تفاوت‌های تحلیلی میان کدها شناسایی شده و کدهای مشابه تحت مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شوند. در مرحله دوم، یعنی کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج‌شده بر اساس روابط مفهومی سازمان‌دهی و یکپارچه شدند. در نتیجه، دیدگاهی جامع در مورد هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی به دست آمد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مضامین اصلی ایجادشده با ادبیات موضوع مرتبط شده و ارتباطات نظری آن‌ها مشخص شد. در نهایت، مقوله‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از چارچوب نظری هویت سازمانی آلبرت و وتن (۱۹۸۵) در قالب یک الگوی مفهومی سازمان‌دهی و ترسیم شدند تا ساختار هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران به‌صورت یکپارچه تبیین شود. در چارچوب نظریه هویت سازمانی، ساختار هویت عمل‌گرایانه با مضامین درآمدی و حامیان مالی مرتبط شد (شکل ۱).

کرسول (۲۰۱۶) برای اطمینان از دقت و قابلیت اعتماد تفاسیر در پژوهش‌های کیفی، توافقی بین کدگذاران را توصیه می‌کند. پس از شناسایی مضامین بالقوه توسط محقق، برای اطمینان از قابلیت اعتماد داده‌ها، این مضامین با متخصصان دیگر در این حوزه به اشتراک گذاشته شد. پس از دریافت بازخوردها و ارزیابی‌های آنان، مصاحبه‌های تکمیلی با آن‌ها انجام شد و تفاسیر جایگزین تولید و بحث شد (لینکلن و گوبا^۴، ۱۹۸۵). استفاده از شواهد متعدد در یک مطالعه موردی خوب طراحی‌شده ضروری است. این امر نه تنها امکان بررسی دقیق مورد را فراهم می‌کند، بلکه

¹ Dutton

² Gioia & Thomas

³ Corbin

⁴ Lincoln & Guba



اعتبار پژوهشی را نیز تضمین می‌نماید (یین^۱، ۲۰۱۷). به همین دلیل، در این پژوهش از اساسنامه ها، آیین‌نامه‌ها، تصمیمات هیئت‌مدیره و صفحات وب فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان منابع متعدد استفاده شد. مضامین و نمونه نقل‌قول‌های ایجادشده در پایان فرآیند هماهنگی بین کدگذاران در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه، دو مقوله اصلی ارزش‌های پایه هویت سازمانی و ذینفعان خارجی در کدگذاری‌ها به‌دست آمد. سه رویکرد هویتی (هنجاری، عمل‌گرا، آرمان‌گرا) از ترکیب چارچوب نظری هویت سازمانی آلبرت و وتن (۱۹۸۵) و تحلیل داده‌های کیفی از طریق کدگذاری استخراج شده‌اند. چارچوب نظری مبنای مفهومی را فراهم کرد، در حالی که کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها، مقوله‌های فرعی (دست‌آورد، هنجارها، آموزش، درآمد، فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت ورزش و جوانان و حامیان مالی) را شناسایی کرده و این مقوله‌ها با مفاهیم نظری مرتبط شده‌اند تا ساختار هویتی سه‌گانه فدراسیون‌های ورزشی مشخص شود. بنابراین، این دسته‌بندی نتیجه‌ی تلفیق تحلیل داده‌های تجربی و مبنای نظری موجود است.

الف) ارزش‌های پایه هویت سازمانی
بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده، چهار ارزش پایه به‌عنوان هویت فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شدند. در این راستا، ارزش‌های پایه‌ای که نمایانگر هویت سازمانی هستند، شامل دست‌آورد، آموزش، هنجارها و درآمد بودند. چهار مقوله فرعی ایجادشده در ادامه همراه با نقل‌قول‌هایی توضیح داده شده‌اند:

مقوله اول: دست‌آورد

در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که مهم‌ترین ارزش پایه فدراسیون‌های ورزشی، دست‌آورد است. همچنین، اهمیت مدیریت و دست‌آوردهای ورزشی از جمله مواردی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان تأکید شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان (MM3) دیدگاه‌های زیر را درباره ساختار سازمانی دست‌آوردمحور فدراسیون هندبال ایران بیان کرد: «فدراسیون هندبال ایران یک فدراسیون دست‌آوردمحور است و تمامی تلاش‌های آن در راستای دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد. به‌طور خلاصه، فدراسیون هندبال با تمام افراد خود دست‌آوردمحور است؛ به‌گونه‌ای که هدفی مانند شکست برای ما قابل‌تصور نیست و تنها هدف ما دستیابی به موفقیت است.»

رویکرد دست‌آوردمحور فدراسیون‌های ورزشی به‌وضوح در چشم‌اندازهای آن‌ها نیز منعکس شده است. در برنامه‌های استراتژیک سال ۱۴۰۳ فدراسیون‌ها، مشاهده می‌شود که علاوه بر موفقیت‌های ورزشی، دستیابی به اهداف زیرساختی نیز بخشی از برنامه‌های دست‌آوردی آن‌ها را تشکیل می‌دهد (فدراسیون بسکتبال، کشتی، والیبال، هندبال).

مقوله دوم: هنجارها

این موضوع به پابندی به قوانین در فعالیت‌های فنی و ورزشی اشاره دارد که به‌طور مکرر توسط شرکت‌کنندگان مطرح شده است. شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که ادامه فعالیت‌های ورزشی در چارچوب قوانین از پیش تعیین‌شده (مانند قوانین بین‌المللی بازی، ابعاد زمین، وزن توپ، پوشش داوران و غیره و همچنین قوانین نانوشته) الزامی است. علاوه بر این، MM1 توضیح داده است که کدهای پوششی و برخی قوانین نانوشته به‌ویژه برای داوران به شرح زیر تعیین شده‌اند:

«لباس‌هایی که داوران باید هنگام قضاوت مسابقات بپوشند، باید استاندارد باشند و تمیز نگه داشته شوند. به‌عنوان مثال، داوران باید همیشه صورت خود را اصلاح کرده باشند. آن‌ها باید به‌گونه‌ای ظاهر شوند که شایسته فدراسیون باشند. داور باید رفتارهایی از خود نشان دهد که الگویی برای دیگران باشد.»

¹ Yin



بر اساس اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران که در تاریخ ۱۳۹۸/۷/۱۴ و ۱۴۰۰/۲/۱۵ به پیشنهاد وزارت ورزش و جوانان و به استناد تبصره بند (۱۱) ماده واحده قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی - مصوب ۱۳۷۳- توسط هیئت وزیران تصویب شد، چارچوب وظایف فدراسیون‌های ورزشی در ایران شامل «اجرای فعالیت‌های ورزشی مطابق با قوانین ملی و بین‌المللی» می‌باشد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی).

مقاله سوم: آموزش

این موضوع، که به‌طور کلی از سوی مشارکت‌کنندگان به‌عنوان مهم‌ترین مأموریت پذیرفته شده است، ساختار سازمانی فدراسیون‌های ورزشی را بر اساس فعالیت‌های آموزشی آن‌ها تبیین می‌کند. فعالیت‌های زیرساختی (آموزش‌ها و فعالیت‌های ورزشی برای جذب جوانان زیر ۱۸ سال به رشته‌های مرتبط) که در چارچوب سازمان انجام می‌شوند، به‌عنوان هسته اصلی آموزش توصیف شده‌اند. مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که تفاهم‌نامه‌هایی با وزارت آموزش و پرورش امضا شده است. MM2 این وضعیت را با جملات زیر بیان کرد:

«به‌عنوان مثال، فرآیندهای استعدادیابی و استعدادپروری در تمام سنین در استان‌ها با همکاری هیئت‌ها ادامه دارد. همچنین برنامه‌های مشابه با محوریت مهارت‌آموزی با وزارت آموزش و پرورش و معاونت تربیت بدنی در حال اجراست. نقش وزارت آموزش و پرورش برای گسترش ورزش قهرمانی غیرقابل‌اجتناب است. ما به اهمیت این وزارتخانه در پیشرفت رشته ورزشی در کشور واقفیم. ما نیز جوانان و نوجوانان را در رشد رشته ورزشی هدایت کرده و از توسعه آن‌ها حمایت می‌کنیم.»

JM6 نیز توضیح داد که اساسی‌ترین مأموریت فدراسیون، فعالیت‌های آموزشی انجام‌شده در سنین پایه است و این موضوع را با جمله زیر بیان کرد: «به نظر من، دانش‌آموزان باید به‌ویژه در فعالیت‌های مرتبط با مهارت‌های بنیادین با ورزش آشنا شوند و آموزش ببینند.»

مقاله چهارم: درآمد

مشارکت‌کنندگان به‌ویژه بر این موضوع تأکید داشتند که در سازمان، کارکنان سطح بالا، چه در تیم فنی و چه در تیم مدیریتی، به‌خصوص در لیگ‌های برتر (سوپرلیگ مردان و زنان و لیگ‌های دسته اول) در اولویت قرار دارند. بیان شده است که لیگ‌های برتر اغلب در مضمون درآمد گنجانده می‌شوند و تعداد کارکنان حرفه‌ای که در ازای دریافت دستمزد فعالیت می‌کنند، در چارچوب منابع مالی موجود فدراسیون افزایش یافته است. دیدگاه‌های SM3 در این زمینه به شرح زیر است:

«با افزایش فرصت‌های مالی، تعداد کارکنان حرفه‌ای نیز افزایش می‌یابد. ما قراردادهای اسپانسر متعددی داریم. در این راستا، با افزایش درآمدها، تعداد کارکنان حرفه‌ای هم در باشگاه‌های به نام و هم در تیم ملی افزایش می‌یابد. البته، این دستمزدها به اندازه فوتبال بالا نیستند. علاوه بر این، دستمزدها از لیگ‌های برتر که به‌عنوان لیگ‌های طبقه‌بندی‌شده شناخته می‌شوند، تا لیگ‌های پایین‌تر متفاوت است. چه به‌عنوان داور و چه به‌عنوان ناظر، دستمزد دریافتی در لیگ‌های سطح بالا بیشتر است.»

ب) دینفعان خارجی

در مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان به‌طور مکرر به دینفعان خارجی در ارتباط با هویت فدراسیون اشاره کردند. در این زمینه، مشارکت‌کنندگان سه دینفع خارجی را مطرح نمودند: فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت جوانان و ورزش و شرکت‌های حامی مالی. سه مقوله فرعی و استنادات مرتبط با این مقوله‌ها در ادامه توضیح داده شده‌اند:

مقاله اول: فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی

فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی به‌عنوان معتبرترین مرجع در رشته‌های ورزشی مربوطه شناخته می‌شوند که فدراسیون‌های ملی در این رشته‌ها به آن‌ها وابسته بوده و تحت نظارت آن‌ها فعالیت می‌کنند. تمامی مشارکت‌کنندگان



به‌ویژه تأکید داشتند که ملزم به رعایت قوانین تعیین‌شده توسط فدراسیون‌های بین‌المللی هستند و فعالیت‌های ورزشی و قوانین فنی بر اساس تصمیمات این فدراسیون‌ها اجرا می‌شوند. یکی از مشارکت‌کنندگان (MM4) گزارش داد که قوانین وضع‌شده توسط فدراسیون بین‌المللی والیبال (FIVB) از پایین‌ترین سطوح سازمانی اعمال می‌شوند و این رویه برای دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی اهمیت دارد:

«فدراسیون بین‌المللی استانداردهایی را برای اعمال در مسابقات قهرمانی تعیین می‌کند. ما نیز این استانداردها را در سطح داخلی پیاده‌سازی می‌کنیم. از آنجا که هدف ما مشارکت در رقابت‌های بین‌المللی و کسب موفقیت است، استانداردهای FIVB را از پایین‌ترین سطوح (زیرساخت‌ها) به کار می‌گیریم تا فرآیند آموزش را تسریع کنیم.»

در بررسی اساسنامه‌های هفت فدراسیون مورد مطالعه، به‌وضوح ذکر شده است که فدراسیون‌های ملی موظف به رعایت قوانین فدراسیون‌های بین‌المللی وابسته هستند. به‌عنوان مثال، در اساسنامه فدراسیون بسکتبال ایران آمده است: «قوانین و مقررات فدراسیون ملی باید کاملاً منطبق بر اساسنامه عمومی و مقررات داخلی (FIBA) باشد. در صورت بروز تردید یا تعارض، صلاحیت (FIBA) بر قوانین محل ارجحیت دارد». همچنین، این موضوع در مقررات فدراسیون بین‌المللی بسکتبال (FIBA) تحت عنوان «تعهدات فدراسیون‌های عضو» در اساسنامه توضیح داده شده است.

مقوله دوم: وزارت ورزش و جوانان

وزارت ورزش و جوانان ایران یک نهاد عمومی است که مسئولیت مدیریت امور ورزش و جوانان کشور را بر عهده دارد. اهداف آن در ورزش به این صورت تعریف شده است: «توسعه و تعمیق ورزش همگانی، توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی، ساماندهی و گسترش ورزش حرفه‌ای، حمایت و تقویت ورزش تربیتی، توسعه و تقویت ورزش بانوان، تحکیم و تقویت معنویت و ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی در ورزش مبتنی بر فرهنگ اسلامی-ایرانی و ارتقاء و ترویج شایستگی‌های فنی-حرفه‌ای در جامعه ورزش».

این مقوله به معرفی این وزارت به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفع بیرونی در سازمان‌های ورزشی و خدمات عمومی گوناگون سازماندهی‌شده توسط فدراسیون هندبال ایران می‌پردازد. مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که فعالیت‌های ورزشی متنوعی (همچون تمرینات و رقابت‌های ورزشی) را با آگاهی و مشارکت وزارت ورزش انجام داده‌اند. در همین راستا، مصاحبه‌شونده شماره ۴ (JM4) تصریح کرد که فدراسیون تابع چارچوب حقوقی و نهادی این وزارتخانه بوده و همکاری آن‌ها با این وزارتخانه بیشتر در حوزه فعالیت‌های زیربنایی است:

«ما مشمول چارچوب نهادی وزارتخانه هستیم. فدراسیون صرفاً در حد تغییرات جزئی و در چارچوب تعیین‌شده امکان اقدام دارد. ما برای هر موضوعی به وزارتخانه مراجعه نمی‌کنیم، بلکه همکاری‌ها در راستای جهت‌دهی به اهداف کلان ورزشی کشور و در نقاط کلیدی صورت می‌گیرد. البته این همکاری عمدتاً در بخش زیرساخت‌ها متمرکز است.»

وزارت ورزش مهم‌ترین ذی‌نفع بیرونی برای فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود. فلسفه وجودی این وزارتخانه بر اساس اصل یکصد و بیست و سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۹۹) استوار است که به «اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان» اشاره دارد. بر همین مبنا، وزارت ورزش در تعامل و همکاری با فدراسیون‌های ورزشی عمل می‌کند. در این چارچوب، وزارتخانه و فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان بخشی از خدمات عمومی، فعالیت‌های آموزشی زیربنایی را در راستای یک مأموریت مشترک اجرا می‌نمایند.

مقوله سوم: حامیان مالی

مقوله حامیان مالی، که به‌عنوان آخرین مقوله شناسایی شد، مهم‌ترین عامل در تضمین استقلال اقتصادی فدراسیون عنوان شد. مشارکت‌کنندگان توضیح دادند که اگرچه فدراسیون در بخش زیرساخت‌ها با وزارت ورزش و جوانان

همکاری می‌کند، اما در لیگ‌های حرفه‌ای و ملی، تأثیر فدراسیون‌های ورزشی با حمایت حامیان مالی بسیار پررنگ‌تر است. گفت‌وگوی میان محقق و یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه به شرح زیر است:

SM5: «کنون ما زیرساخت‌ها را به صورت مشترک با وزارت ورزش مدیریت می‌کنیم، اما لیگ‌هایی وجود دارند که فدراسیون مورد نظر پای اسپانسر را به وسط می‌کشد؛ به واسطه قراردادهای اسپانسری که توسط فدراسیون منعقد شده، می‌تواند در لیگ نیروی انسانی مدنظر خود را انتخاب کرده و پاداش آنان را پرداخت نماید. این موضوع نوعی دوگانگی ایجاد می‌کند...»

محقق: «منظورتان از این دوگانگی چیست؟»

SM5: «برای مثال، در بخش زیرساخت، پرداخت هزینه داوران بر عهده فدراسیون است؛ البته این دستمزد کمتر است. اما در لیگ، پرداخت هزینه داوران بر عهده اسپانسر است. بدیهی است که این امر به لطف قراردادهای اسپانسری امکان‌پذیر می‌شود. اگر وضعیت را در سطح باشگاهی در نظر بگیریم، مثلاً زمانی که یک قرارداد پخش تلویزیونی منعقد شود، این قرارداد به افزایش درآمد باشگاه‌های حاضر در سوپرلیگ منجر خواهد شد. در این راستا، تعداد متخصصان و میزان سرمایه‌گذاری نیز افزایش می‌یابد. متأسفانه چنین شرایطی در بخش زیرساخت وجود ندارد.»

جدول ۲. کدهای هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی و نمونه نقل‌قول‌ها

Table 2. Organizational identity codes of sports federations and sample quotes

نمونه نقل‌قول Sample Quote	فراوانی Frequency	کد محوری Pivotal Code	کد انتخابی Selected Code
معیار اصلی موفقیت فدراسیون، دستاوردهایی است که در سطح ملی و بین‌المللی به دست می‌آید؛ بنابراین کسب مدال و حضور موفق ورزشکاران در رقابت‌های مهم، بخش مهمی از هویت فدراسیون را شکل می‌دهد.	29	دستاورد Achievement	ارزش‌های پایه‌ای Core Values
به نظر من، فدراسیون والیبال فدراسیونی است که بیش از سایر فدراسیون‌ها به زیرساخت‌ها و آموزش اهمیت می‌دهد.	26	آموزش Education	
به‌ویژه داوران لیگ یک و لیگ دو باید یونیفرم ارائه‌شده توسط فدراسیون را بپوشند...	22	هنجارها Norms	
با هر فصل که می‌گذرد، هر روز، فکر می‌کنم اصاح مثبت‌تر می‌شود. اینجا که درآمد ما خیلی بالا نیست، نرخ کارکنان حرفه‌ای ما به اندازه فوتبال، بسکتبال یا والیبال...	24	درآمد Income	
سازمان‌های بین‌المللی ورزش بر قوانین زمین مسلط هستند.	16	فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش International Sports Federations	ذینفعان خارجی External Stakeholders
ما در نقاط اصلی با وزارت همکاری می‌کنیم تا به اهداف ورزشی کشور همسو شویم.	17	وزارت ورزش و جوانان Ministry of Sport and Youth	
با وجود مدیریت جدید در فدراسیون، ما قراردادهای اسپانسری زیادی امضا کرده‌ایم...	15	حامیان مالی Sponsors	

در نهایت، تحلیل داده‌های حاصل از ۲۷ مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله نخست، کدهای اولیه از عبارات معنادار استخراج شدند. سپس کدهای مشابه در قالب هفت کد محوری سازمان‌دهی شدند و در مرحله نهایی، این کدها در دو کد انتخابی ارزش‌های پایه هویت سازمانی و ذی‌نفعان خارجی

یکپارچه و در قالب سه رویکرد هویتی (عمل گرا، هنجاری و آرمان گرا) تبیین شدند. جدول ۲ خلاصه‌ای از کدگذاری‌ها و نمونه‌ای از نقل قول‌های مرتبط است.

پس از انجام کدگذاری باز، محوری و انتخابی، روابط میان مقوله‌های استخراج شده با مقایسه مستمر داده‌ها، بررسی اسناد و تطبیق با چارچوب نظری هویت سازمانی آلبرت و وین (۱۹۸۵) تحلیل شد. سپس، بر اساس ارتباطات مفهومی میان مقوله‌های اصلی، ابعاد هویت سازمانی و تعامل آن‌ها با ذی‌نفعان خارجی، الگوی مفهومی پژوهش ترسیم شد. بنابراین، شکل ۱ حاصل فرایند یکپارچه‌سازی یافته‌های حاصل از کدگذاری و تفسیر روابط میان مقوله‌ها در چارچوب نظری پژوهش است. در این الگو، ارزش‌های پایه هویت سازمانی در مرکز ساختار قرار گرفتند، هویت‌های سازمانی به‌عنوان پیامدهای درونی این ارزش‌ها تبیین شدند و ذی‌نفعان خارجی به‌عنوان عناصر اثرگذار و اثرپذیر در تعامل با ساختار هویت سازمانی نمایش داده شدند.



شکل ۱. الگوی هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی
Figure 1. Pattern of Organizational Identity in Sport Federations

بحث

هدف از این پژوهش تدوین الگوی هویت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. یافته‌ها نشان داد فدراسیون‌های ورزشی ایران دارای یک ساختار هویتی سه‌گانه شامل هویت‌های عمل‌گرا، هنجاری و آرمان‌گرا هستند که از طریق چهار ارزش پایه‌ای (دستاورد، هنجارها، آموزش و درآمد) و تعامل با سه ذینفع خارجی کلیدی (فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت ورزش و جوانان و شرکت‌های حامی مالی) شکل می‌گیرند. دستاورد به‌عنوان مهم‌ترین ارزش، بر موفقیت‌های ورزشی و زیرساختی تأکید دارد، هنجارها بر پایبندی به قوانین بین‌المللی و حرفه‌ای متمرکز است، آموزش بر استعدادیابی و مهارت‌آموزی جوانان دلالت دارد و درآمد از طریق حمایت‌های مالی به تقویت نیروی انسانی حرفه‌ای کمک می‌کند. ذینفعان خارجی با تعیین استانداردها، ارائه حمایت‌های زیرساختی و تأمین منابع مالی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری این هویت‌های چندگانه ایفا می‌کنند.



بر اساس یافته‌ها، دستاورد به‌عنوان مهم‌ترین ارزش پایه هویت فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد که در چشم‌اندازها و برنامه‌های استراتژیک فدراسیون‌ها نیز منعکس شده است که با مطالعات اسمیت^۱ و همکاران (۲۰۱۲)؛ عباس (۲۰۲۵) و اسکیل و کرون^۲ (۲۰۱۸) همخوانی دارد. طبق مطالعات اسمیت و همکاران (۲۰۱۲) فرهنگ موفقیت در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به دستاوردهای ورزشی شناخته می‌شود. همچنین، عباس (۲۰۲۵) و اسکیل و کرون (۲۰۱۸) تأکید دارند که همسویی ارزش‌های سازمانی با اهداف موفقیت‌محور به‌ویژه در فدراسیون‌های ورزشی برای عملکرد برتر ضروری است. دلیل همخوانی این است که فدراسیون‌های ورزشی به‌طور ذاتی با هدف کسب موفقیت‌های ورزشی تأسیس می‌شوند و این موضوع در برنامه‌های استراتژیک آن‌ها (مانند برنامه‌های سال ۱۴۰۳ فدراسیون‌های مورد مطالعه) نیز مشهود است. این یافته نشان می‌دهد در فدراسیون‌های ورزشی، مفهوم دستاورد صرفاً به موفقیت‌های رقابتی محدود نیست، بلکه شامل توسعه ظرفیت‌های سازمانی، زیرساخت‌ها و توانایی تحقق مأموریت ورزشی نیز می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر برداشت سنتی از هویت عمل‌گرا را که عمدتاً بر کارایی اقتصادی تأکید دارد، در زمینه سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی توسعه داده و نشان می‌دهد عمل‌گرایی در این سازمان‌ها می‌تواند در خدمت تحقق اهداف ورزشی و اجتماعی قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها، هنجارها به‌ویژه پایبندی به قوانین فنی و حرفه‌ای مانند پوشش داوران و قوانین بین‌المللی، به‌عنوان ارزشی پایه در هویت فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد که با نتایج مطالعات الکادی (۲۰۲۳)؛ آراگانو^۳ و پینا^۴ و همکاران (۲۰۱۸)؛ کورنلیوس و بادنه‌هورست^۵ (۲۰۱۷) و پدراش و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. الکادی (۲۰۲۳) و آراگانو^۳ و پینا^۴ و همکاران (۲۰۱۸) بر نقش تصویر هنجاری، به‌ویژه در نقش داوران، در شکل‌گیری هویت سازمانی فدراسیون‌ها تأکید دارند. کورنلیوس و بادنه‌هورست (۲۰۱۷) و پدراش و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان می‌کنند قوانین فدراسیون‌های بین‌المللی به‌عنوان چارچوبی الزام‌آور، هویت هنجاری فدراسیون‌ها را تقویت می‌کند. دلیل همخوانی آن است که هنجارها، به‌ویژه در اجرای قوانین بین‌المللی، بخشی از هویت آرمان‌گرایانه فدراسیون‌ها را تشکیل می‌دهند و اساسنامه‌های فدراسیون‌های مورد مطالعه نیز بر این موضوع تأکید دارند. اهمیت این یافته در آن است که هویت هنجاری فدراسیون‌ها تنها از قوانین رسمی ناشی نمی‌شود، بلکه از ترکیب قوانین مکتوب، استانداردهای حرفه‌ای و هنجارهای غیررسمی شکل می‌گیرد. بنابراین، در سازمان‌های ورزشی، هویت هنجاری از طریق فرآیندهای اجتماعی و برداشت مشترک اعضا از رفتار مطلوب نیز بازتولید می‌شود.

یافته‌ها نشان داد آموزش، به‌ویژه فعالیت‌های زیرساختی برای استعدادیابی و مهارت‌آموزی جوانان، به‌عنوان ارزشی پایه و مأموریت اصلی فدراسیون‌ها شناسایی شد که با مطالعات یهیا^۵ و همکاران (۲۰۲۳)؛ کوبیرکا^۶ و کوبیرکی^۶ (۲۰۲۳)؛ استنلینگ و فالن (۲۰۱۶) همخوانی دارد. یهیا و همکاران (۲۰۲۳) و کوبیرکا^۶ و کوبیرکی^۶ بیان می‌کنند فعالیت‌های آموزشی در فدراسیون‌ها، به‌ویژه در تعامل با نهادهای دولتی مانند وزارت ورزش، بخشی از خدمات عمومی و هویت هنجاری محسوب می‌شوند. استنلینگ و فالن (۲۰۱۶) نیز نشان دادند سیاست‌های دولتی از طریق فعالیت‌های آموزشی در شکل‌گیری هویت سازمانی نقش دارند. دلیل همخوانی آن است که آموزش به‌عنوان وظیفه‌ای قانونی و نهایی در اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی ایران (مصوب ۱۳۹۸ و ۱۴۰۰) ذکر شده و با مأموریت‌های خدمات عمومی

¹ Smith

² Skille & Chroni

³ Aragão e Pina

⁴ Cornelius & Badenhorst

⁵ Yahya

⁶ Kobierecka & Kobierecki



همراستاست. این یافته دیدگاه رایج درباره فدراسیون‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی صرفاً رقابت‌محور را گسترش می‌دهد و نشان می‌دهد آموزش و توسعه نسل آینده ورزشکاران بخشی از هویت بنیادی آن‌هاست. از این منظر، آموزش نه فعالیتی پشتیبان، بلکه سازوکاری برای حفظ تداوم هویت سازمانی و مشروعیت اجتماعی فدراسیون‌هاست.

بر اساس یافته‌ها، درآمد به‌ویژه از طریق قراردادهای اسپانسر در لیگ‌های برتر، به‌عنوان ارزشی پایه برای افزایش کارکنان حرفه‌ای و دستیابی به موفقیت ورزشی شناسایی شد که تا حدی با نتایج مطالعات رحمانی و همکاران (۲۰۲۴)؛ اوزایدین و دوندوران (۲۰۱۹) و اسکیل و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. این مطالعات نیز بر ضرورت حمایت مالی برای موفقیت ورزشی و تأثیر تعامل با ذی‌نفعان خارجی مانند اسپانسرها بر هویت سازمانی تأکید دارند. دلیل همخوانی آن است که درآمد در فدراسیون‌ها ابزاری برای تحقق اهداف ورزشی است، نه سودآوری صرف. با این حال، این یافته تا حدی با تعریف هویت عمل‌گرایانه آلبرت و وتن (۱۹۸۵) ناهمخوان است، زیرا آنان این هویت را به سازمان‌های سودمحور محدود کرده‌اند؛ در حالی که فدراسیون‌های ورزشی در این پژوهش درآمد را ابزاری برای موفقیت ورزشی به کار می‌برند. این تفاوت ناشی از ماهیت غیرانتفاعی فدراسیون‌هاست؛ یعنی در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی، منابع مالی الزاماً با منطق سودآوری تعریف نمی‌شود، بلکه نقشی توانمندساز دارد. بنابراین، پژوهش حاضر مفهوم هویت عمل‌گرا را از رویکردی اقتصادی صرف به رویکردی ظرفیت‌ساز توسعه می‌دهد که در آن منابع مالی وسیله‌ای برای تحقق اهداف ورزشی‌اند.

بر اساس یافته‌ها فدراسیون‌های بین‌المللی از جمله ذینفعان خارجی این پژوهش به‌عنوان مرجع اصلی قوانین و مقررات، هویت آرمان‌گرایانه فدراسیون‌های ملی را شکل می‌دهند که با یافته‌های مطالعات پداس و همکاران (۲۰۲۰)؛ کورنلیوس و بادنه‌ورست (۲۰۱۷) و دبوک و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. پداس و همکاران (۲۰۲۰) و کورنلیوس و بادنه‌ورست (۲۰۱۷) بیان می‌کنند فدراسیون‌های بین‌المللی با وضع قوانین الزام‌آور، هویت آرمان‌گرایانه فدراسیون‌های ملی را تقویت می‌کنند. همچنین دبوک و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند این قوانین بر ساختارهای هویتی فدراسیون‌ها تأثیر می‌گذارند. دلیل همخوانی این است که فدراسیون‌های بین‌المللی به‌عنوان نهادهای نظارتی، استانداردهای جهانی را دیکته می‌کنند که در اساسنامه‌های فدراسیون‌های ملی مانند FIBA نیز منعکس شده است. یافته حاضر نشان می‌دهد هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ملی تنها در داخل سازمان ساخته نمی‌شود، بلکه عضویت در شبکه‌های بین‌المللی و پذیرش استانداردهای جهانی نیز در شکل‌گیری آن نقش دارد. این موضوع بعد جدیدی از هویت سازمانی را آشکار می‌کند که در آن آرمان‌ها و ارزش‌های فراملی به بخشی از تعریف سازمان از خود تبدیل می‌شوند.

یافته‌ها نشان داد وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک ذینفع کلیدی، هویت هنجاری فدراسیون‌ها را از طریق همکاری در فعالیت‌های زیرساختی و آموزشی تقویت می‌کند که با نتایج مطالعات استنلینگ و فالن (۲۰۱۶)؛ کوپیرکا و کوپرکی (۲۰۲۳) و پولیرو-مندز (۲۰۲۰) همخوانی دارد. استنلینگ و فالن (۲۰۱۶) و کوپیرکا و کوپرکی (۲۰۲۳) بیان می‌کنند سیاست‌های دولتی در شکل‌گیری هویت هنجاری سازمان‌های ورزشی نقش دارند. همچنین پولیرو-مندز (۲۰۲۰) به نقش دولت در ارائه خدمات عمومی از طریق فدراسیون‌ها اشاره دارد. دلیل همخوانی این است که وزارت ورزش و جوانان ایران، طبق قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۹)، مسئولیت هدایت فعالیت‌های ورزشی را بر عهده دارد و این نقش در تعاملات زیرساختی با فدراسیون‌ها مشهود است. این یافته نشان می‌دهد رابطه دولت و فدراسیون‌ها صرفاً رابطه تأمین‌کننده منابع نیست، بلکه یک رابطه هویت‌ساز است. وزارت ورزش از طریق سیاست‌ها، قوانین و انتظارات نهادی، بر چگونگی تعریف مأموریت و نقش اجتماعی فدراسیون‌ها تأثیر می‌گذارد.

بر اساس یافته‌ها، حامیان مالی از دیگر ذینفعان خارجی این پژوهش با تأمین منابع مالی در لیگ‌های حرفه‌ای، هویت عمل‌گرایانه فدراسیون‌ها را تقویت می‌کنند و خودمختاری اقتصادی آن‌ها را تضمین می‌کنند که با نتایج مطالعات نویسر (۲۰۲۰)، رحمانی و همکاران (۲۰۲۴) و لوین و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. نویسر (۲۰۲۰) و رحمانی و همکاران (۲۰۲۴) تأکید دارند حمایت‌های مالی برای موفقیت ورزشی و تقویت هویت عمل‌گرایانه ضروری است. همچنین لوین و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که منابع مالی خارجی می‌توانند الگوهای هویتی متفاوتی ایجاد کنند. دلیل همخوانی این است که قراردادهای اسپانسر به‌عنوان ابزاری برای افزایش نیروی انسانی حرفه‌ای و دستیابی به موفقیت‌های ورزشی عمل می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد حامیان مالی نه فقط منابع اقتصادی، بلکه بازیگرانی مؤثر در بازتعریف اولویت‌های سازمانی فدراسیون‌ها هستند. بنابراین، مدیریت رابطه با اسپانسرها باید فراتر از جذب منابع مالی دیده شود و به‌عنوان فرآیندی برای ایجاد همسویی میان ارزش‌های سازمانی و انتظارات اقتصادی مورد توجه قرار گیرد.

یافته‌ها نشان داد فدراسیون‌های ورزشی ساختار هویتی سه‌گانه عمل‌گرا، هنجاری و آرمان‌گرا دارند که تحت تأثیر ذینفعان خارجی مانند فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت ورزش و حامیان مالی شکل می‌گیرد؛ این یافته با نتایج مطالعات آلبرت و وتن (۱۹۸۵)، اشفورت و همکاران (۲۰۱۶) و گاملستر (۲۰۲۱) همخوانی دارد. آلبرت و وتن (۱۹۸۵) هویت ترکیبی عمل‌گرا و هنجاری را مطرح کردند و این پژوهش با افزودن هویت آرمان‌گرا آن را گسترش داده است. اشفورت و همکاران (۲۰۱۶) و گاملستر (۲۰۲۱) نیز به هویت‌های چندگانه در سازمان‌های ورزشی و تأثیر ذینفعان خارجی اشاره دارند. دلیل همخوانی، ماهیت متاسازمانی فدراسیون‌ها و تعامل آن‌ها با ذینفعان مختلف است. یافته اصلی پژوهش آن است که هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی تک‌بعدی نیست، بلکه ترکیبی از منطق‌های مختلف سازمانی است که در تعامل با محیط شکل می‌گیرد. این یافته، ادبیات هویت سازمانی را با انتقال تمرکز از سازمان‌های منفرد به سازمان‌های شبکه‌ای و چندذی‌نفع توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد فدراسیون‌ها برای حفظ مشروعیت و عملکرد خود باید میان منطق موفقیت، مشروعیت و منابع تعادل ایجاد کنند.

یافته‌های این پژوهش ادبیات هویت سازمانی را در سازمان‌های ورزشی توسعه می‌دهد، زیرا مطالعات پیشین بیشتر بر سازمان‌های تجاری یا تیم‌های ورزشی متمرکز بوده‌اند و نقش ذینفعان خارجی در شکل‌گیری هویت فدراسیون‌های ورزشی کمتر توجه شده است. پژوهش حاضر با نشان دادن اینکه هویت فدراسیون‌ها حاصل تعامل ارزش‌های درونی سازمان با فشارها و انتظارات محیطی است، این خلأ را پوشش می‌دهد. همچنین با شناسایی سه بعد هویتی عمل‌گرا، هنجاری و آرمان‌گرا، چارچوب هویت سازمانی آلبرت و وتن (۱۹۸۵) را در زمینه فدراسیون‌های ورزشی توسعه می‌دهد. نتایج نشان داد در سازمان‌های ورزشی، درآمد و منابع مالی الزاماً نشانه سودمحوری نیست، بلکه ابزاری برای تحقق اهداف ورزشی و حفظ استقلال سازمانی است. بنابراین، هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ماهیتی چندبعدی و وابسته به تعامل با ذینفعان دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌های ورزشی بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز خود را به‌گونه‌ای بازنگری کنند که هر سه بعد هویتی (عمل‌گرا، هنجاری، آرمان‌گرا) را به‌صورت متعادل منعکس کند. فدراسیون‌ها باید جهت تعامل با ذینفعان جلساتی دوره‌ای با فدراسیون‌های بین‌المللی برای همسویی با استانداردها، همکاری‌های مشترک با وزارت ورزش برای توسعه زیرساخت‌های آموزشی و مذاکرات هدفمند با اسپانسرها برای تأمین مالی پایدار داشته باشند. با توجه به احتمال بروز تعارضات هویتی ناشی از منطق‌های چندگانه (مانند هویت هنجاری در مقابل عمل‌گرا)، فدراسیون‌ها باید برنامه‌های آموزشی برای مدیران در سطوح مختلف برگزار کنند. این برنامه‌ها باید بر آگاهی از هویت‌های چندگانه، مهارت‌های حل تعارض و استراتژی‌های یکپارچه‌سازی هویت‌ها تمرکز داشته باشند. با توجه به اهمیت دستاورد به‌عنوان ارزش پایه، فدراسیون‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را حول موفقیت‌های ورزشی و زیرساختی تقویت کنند. این کار می‌تواند از طریق



پایان دهی به دستاوردها، ترویج داستان‌های موفقیت در رسانه‌ها و ایجاد برنامه‌های انگیزشی برای کارکنان و ورزشکاران انجام شود. پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌ها برنامه‌های استعدادیابی و مهارت‌آموزی را با همکاری وزارت آموزش و پرورش و هیئت‌های استانی گسترش دهند. برای تقویت هویت آرمان‌گرا و کاهش تعارضات ناشی از مداخلات خارجی ایجاد یک کمیته مستقل نظارتی برای بررسی تصمیمات قضایی می‌تواند به حفظ هویت آرمان‌گرا کمک کند. برای تقویت هویت عمل‌گرا و کاهش وابستگی به منابع مالی محدود، فدراسیون‌ها باید استراتژی‌های متنوعی برای جذب درآمد از جمله مذاکره با شبکه‌های تلویزیونی برای پخش گسترده‌تر مسابقات لیگ‌های برتر یا ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای جذب حامیان مالی جدید داشته باشد. فدراسیون‌ها باید فرآیندهای ارزیابی دوره‌ای برای پایش هویت سازمانی خود طراحی کنند و سالانه یک گزارش هویت سازمانی منتشر کنند که تعادل بین هویت‌های سه‌گانه را بررسی کند.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

این مقاله با تدوین الگوی نوین برای هویت سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بر پایه ساختار سه‌گانه هویت عمل‌گرا، هنجاری و آرمان‌گرا که از طریق چهار ارزش پایه کلیدی (دست‌آورد، هنجارها، آموزش و درآمد) شکل می‌گیرد، نشان می‌دهد که این هویت‌ها تحت تأثیر تعامل با ذینفعان خارجی مانند فدراسیون‌های بین‌المللی، وزارت ورزش و جوانان و شرکت‌های حامی مالی تقویت می‌شوند؛ نتایج با گسترش مفهوم هویت ترکیبی به بعد آرمان‌گرا، سازمان‌های غیرانتفاعی نوآوری می‌کند و پیشنهادهای عملی مانند بازنگری بیانیه‌های مأموریت برای تعادل هویت‌ها، برنامه‌های آموزشی برای حل تعارضات و استراتژی‌های درآمدی متنوع ارائه می‌دهد تا فدراسیون‌ها را از ساختارهای بوروکراتیک به اکوسیستم‌های پویا و پایدار تبدیل کنند و در نهایت به غنی‌سازی نظریه هویت سازمانی و مدیریت ورزش در سازمان‌های متاسازمانی کمک شایانی می‌نماید.

محدودیت‌ها

اگرچه این پژوهش به بررسی هویت فدراسیون‌های ورزشی می‌پردازد و پیامدهای عملی آن را آشکار می‌سازد، دارای محدودیت‌هایی نیز هست. این پژوهش فقط با مدیران و مسئولان فدراسیون‌ها انجام شد تا هویت سازمانی بررسی شود و چارچوبی کلی ارائه گردد و سایر ذینفعان مورد بررسی قرار نگرفتند. این پژوهش یک مطالعه‌ی موردی کیفی محدود به فدراسیون‌های ورزشی است، بنابراین امکان تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌های ورزشی وجود ندارد.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پژوهش‌های آتی بهتر است از دیدگاه‌های سایر ذینفعان کلیدی نظیر مربیان، داوران، ورزشکاران و مدیران باشگاه‌ها نیز استفاده کنند تا تضادهای داخلی مربوط به پویایی‌های داخلی سازمان شناسایی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات مقایسه‌ای بین دو یا چند فدراسیون با ویژگی‌های متفاوت انجام گردد. پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی تحول هویت هر طول زمان مثلاً در طول یک دوره چهارساله یا پس از تغییرات مدیریتی بزرگ بپردازند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی در پژوهش انجام شد.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی مالی

هیچگونه استفاده‌ای از هوش مصنوعی یا ابزارهای کمکی تولید متن در فرآیند نگارش انجام نشده است.

منابع مالی



در این مقاله از هیچ منبع مالی استفاده نشده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان سهم مساوی در تدوین و اجرای این پژوهش داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از تمامی عزیزانی که در این پژوهش همکاری داشتند، به ویژه مصاحبه شوندگان که با سخاوت و صرف زمان، دیدگاه‌های خود را به اشتراک گذاشتند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

References

- Aazam, F., Ang, P., & Isa, N. (2024). Social Media and Higher Education: A Linguistic Analysis of Identity Construction of Pakistani Universities. *Galactica Media: Journal of Media Studies*, 6(1), 17-42. [<https://doi.org/10.46539/gmd.v6i1.428>]
- Abbas, O.N. (2025). Organizational Culture Shapes Performance in University Handball Teams: Budaya Organisasi Membentuk Performa Tim Bola Tangan Universitas. *Academia Open*, 10(1), 10.21070/acopen.10.2025.10758. [<https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10758>]
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 263-295. [<https://psycnet.apa.org/record/1986-02640-001>]
- Aragão e Pina, J., Passos, A., Araújo, D., & Maynard, M.T. (2018). Football refereeing: An integrative review. *Psychology of Sport and Exercise*, 35, 10-26. [<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.10.006>]
- Ashforth, B.E., & Reingen, P.H. (2014). Functions of dysfunction. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. [<https://doi.org/10.1177/0001839214537811>]
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M., & Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156. [<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0591>]
- Ashforth, B.E., Schinoff, B.S., & Rogers, K.M. (2016). I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60. [<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0033>]
- Azizi, B., Fahim Davin, H., & Mirzazadeh, Z.S. (2018). Investigating the Relationship of Organizational Identity and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Emotional Intelligence in Employees of Sport and Youth General Office. *Sport Management Journal*, 9(4), 715-726. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2018.658901>] [In Persian]
- Bertling, C., & Wassong, S. (2016). Striving for Athletic Excellence: A Core Value and Challenge for the Profile of the Ancient and Modern Olympic Games. *The International Journal of the History of Sport*, 33(4), 434-450. [<https://doi.org/10.1080/09523367.2016.1143461>]
- Brown, A.D. (2009). Organizational identity. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches. [<https://doi.org/10.4135/9781849200455.n11>]
- Canbul Yaroğlu, A. (2026). Who's in the mirror: shaping organizational identity through artificial intelligence and symbolic interactionism. *Kybernetes*, 55(2), 1255-1277. [<https://doi.org/10.1108/K-09-2024-2379>]
- Chappelet, J.L. (2021). The Governance of the Olympic System: From One to Many Stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 783-800. [<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899767>]
- Chiang, J.T.J., Liu, H., Fehr, R., Wang, Z., & Huang, Q. (2024). Leaders and the punishment of misconduct: Examining the roles of leader moral identity and cognitive load. *Journal of Applied Psychology*, 109(7), 1022-1038. [<https://doi.org/10.1037/apl0001108>]
- Cloutier, C., & Ravasi, D. (2020). Identity trajectories: Explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1196-1235. [<https://doi.org/10.5465/amj.2017.1051>]



- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research; Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications Inc. [Link]
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. [https://doi.org/10.1177/1056492605285930]
- Cornelius, S., & Badenhorst, D. (2017). The regulatory and disciplinary authority of international sports federations. *Rassegna Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, 12(2), 284–295. [Link]
- Creswell, J.W. (2016). 30 essential skills for the qualitative researcher (1st ed.). SAGE Publications, Inc. [Link]
- Creswell, J.W., & Creswell, D.J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc. [Link]
- Creswell, J.W., & Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2]
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Loranca-Valle, C. (2021). Sustainable management of sports federations: the indirect effects of perceived service on member's loyalty. *Sustainability*, 13(2), 458. [https://doi.org/10.3390/su13020458]
- De Bock, T., Scheerder, J., Theeboom, M., Constandt, B., Marlier, M., De Clerck, T., & Willem, A. (2022). Stuck between medals and participation: an institutional theory perspective on why sport federations struggle to reach Sport-for-All goals. *BMC Public Health*, 22(1), 1891. [https://doi.org/10.1186/s12889-022-14230-5]
- De Bock, T., Scheerder, J., Theeboom, M., De Clerck, T., Constandt, B., & Willem, A. (2021). Sport-for-All policies in sport federations: An institutional theory perspective. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1328–1350. [https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2009897]
- Dehghanpouri, H., Rostamzadeh, R., Sarlab, R., Šaparauskas, J., & Furskis, Z. (2025). A new model to identify factors affecting sustainable performance of sports business: The role of technology intelligence, sustainable manufacturing, green HR management, CSR and resource management. *Oeconomia Copernicana*, 16(4), 1525-1564. [https://doi.org/10.24136/oc.3407].
- Dobrinčić, D., & Fabac, R. (2021). Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research Journal*, 12(1), 2021. 124-143. [https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0009]
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. [https://doi.org/10.2307/2393235]
- Erturan-Ogut, E.E., & Sahin, M.Y. (2014). Political clientelism in Turkish sports federations. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 556–566. [10.1080/16184742.2014.950307]
- El Qadiri, M. (2023). The Effect of national identity on the logo design of sports organizations. *International Design Journal*, 13(6), 141–147. [Link]
- Elkady, S., Hernantes, J., & Labaka, L. (2023). Towards a resilient community: A decision support framework for prioritizing stakeholders' interaction areas. *Reliability Engineering & System Safety*, 237, 109358. [https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109358]
- Erat, S., Kitapçı, H., & Akçin, K. (2020). Managerial Perception and Organizational Identity: A Comparative Analysis. *Sustainability*, 12(6), 2278. [https://doi.org/10.3390/su12062278]
- Fachin, F.F., & Langley, A. (2023). The Patterning of Interactive Organizational Identity Work. *Organization Studies*, 45(3), 359–383. [https://doi.org/10.1177/01708406231208358]
- Fu, J.S., & Cooper, K.R. (2021). Multiple Identities in Faith-based Organizations: Exploring Status and Value Homophily in Idealized Partnerships. *Communication Research*, 49(5), 733–759. [https://doi.org/10.1177/00936502211046246]
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. [https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013]
- 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), 267–289. [https://doi.org/10.1080/16138171.2013.11687922]
- Gioia, D.A., Likhonina, Y., & Gioia, D. (1998). *Organizational identity. Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. New York, NY, online edn, Oxford Academic. [https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0061]



- Gioia, D.A., & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403. [<https://doi.org/10.2307/2393936>]
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction publishers. [<https://doi.org/10.4324/9780203793206>]
- Kjærgaard, A.L. (2009). Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process. *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 50-69. [<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390103>]
- Kobierecka, A., & Kobierecki, M. M. (2023). Enforced Ostracism? Analysis of the International Sports Organizations' Reactions to the 2022 Russian Invasion of Ukraine. *The International Journal of the History of Sport*, 40(14), 1321-1345. [<https://doi.org/10.1080/09523367.2024.2306860>]
- Kohansal, S., Emami, F., & Shojaei, V. (2023). Organizational brand identity development model of Iranian Sports Federation for the Disabled. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 28-57. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.16763.2355>]. [In Persian]
- International Olympic Committee. (2026). *Olympic Charter*. Switzerland. [[Link](#)]
- IOC. (2024). *IOC mission*. Mission. Switzerland. [[Link](#)]
- Levine, J., Galasso, M., Daniel, J. L., & Galasso, M. (2018). Revenue embeddedness and competing institutional logics: How nonprofit leaders connect earned revenue to mission and organizational identity. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(1), 84-107. [<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541004>]
- Li, C., Wang, X., Zhang, J., & Li, C. (2024). Sensemaking of company identity in multi-company identification: a longitudinal case study of Huanyi International Travel Agency. *Nankai Business Review International*, 15(2), 300-328. [<https://doi.org/10.1108/NBR-11-2022-0105>]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry* (1st ed.). Sage Publications. [[Link](#)]
- Lucassen, J.M.H., & Balke, S.de. (2016). Variety in hybridity in sport organizations and their coping strategies. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 75-94. [<https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153880>]
- Lupina-Wegener, A.A., Liang, S., van Dick, R., & Ullrich, J. (2020). Multiple organizational identities and change in ambivalence: The case of a Chinese acquisition in Europe. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1253-1275. [<https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0260>]
- Tisdell, E.J., Merriam, S.B., & Stuckey-Peyrot, H.L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons. [[Link](#)]
- Milesi, P. (2025). Exemplifying Procedural Justice While Strengthening Organizational Identification: The Complex Relationship Between Identity Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(2), 103-122. [<https://doi.org/10.1111/jasp.13080>]
- Mirsafian, H., & Mohamadinejad, A. (2012). Sport volunteerism: A study on volunteering motivations in university students. *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(1Proc), S73-S84. [<https://doi.org/10.4100/jhse.2012.7.Proc1.09>]
- Moemeni piri, S., Shabanibahar, G., & Erfani, N. (2021). Developing an Organizational Identification Model Based on the Organizational Intelligence through Organizational Development among the Staff of Selected Sport Federations of Iran. *Sport Management Journal*, 12(4), 1165-1185. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2021.248425.1991>] [In Persian]
- Nazari Torshizi, A., Mirzazadeh, Z., Talebpour, M., & Benesbordi, A. (2024). Identifying and prioritizing the components of national sports branding in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 108-140. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22521.2711>]
- Neuman, W.L. (2014). *Social research methods qualitative and quantitative approaches* (Seventh edition, Pearson new international edition.). Pearson. [[Link](#)]
- Nguyen, T.H.D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2023). Strategic responses to external stakeholder influences. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102434. [<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102434>]
- Norouzi, V., Mohamadian, F., Attari, E., & Hoseini Semnani, A.S. (2026). The Role of Strategic Thinking in Enhancing Innovation Indicators and Organizational Development in Iranian Sports Federations. *Journal of Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-25. [<https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.262>]. [In Persian]



- Nunes, F.G., Oliveira, V.D.C.D., & Nascimento, G.D. (2024). Healthcare professionals' well-being at work: a professional and organizational identity perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 38(6), 905-922. [<https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2023-0365>]
- Nunes, F.G., do Nascimento, G., & Martins, L.D. (2024). Do sectors (still) matter? Exploring similarities and differences between public, private, and non-profit organizations from an organizational identity perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 959-977. [<https://doi.org/10.1002/nml.21596>]
- Nuseir, M. T. (2020). The effects of sponsorship on the promotion of sports events. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(2), 191-207. [<https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.107838>]
- Ostermeier, K., Anzollitto, P., Cooper, D., & Hancock, J. (2023). When identities collide: organizational and professional identity conflict and employee outcomes. *Management Decision*, 61(9), 2493-2511. [<https://doi.org/10.1108/MD-07-2022-0971>]
- Özsaydı, Ş., Uslu, Ö.S., Kaplan, K., Gorucu, A. (2024). Communication and Its Importance in Sports. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 26(3), 451-459. [<https://doi.org/10.15314/tjed.1515603>]
- Özaydin, S., & Donduran, M. (2019). An empirical study of revenue generation and competitive balance relationship in European football. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(24), 17-44. [<https://doi.org/10.17015/ejbe.2019.024.02>]
- Park, J.S., & Jang, S.K. (2025). Research on the Role of the Advertising Industry Promotion Act and Social Support Systems to Protect Small Business Owners as a Digitally Vulnerable Group. *Social Welfare and Law Journal*, 16(1), 91-117. [<https://doi.org/10.35589/SWLJ.2026.16.1.91>]
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. SAGE Publications Inc. [[Link](#)]
- Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2020). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*, 23(3), 482-497. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.001>]
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations: The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353-378. [<https://doi.org/10.1002/nml.21617>]
- Pulleiro Méndez, C. (2020). National recognition and power relations between states and sub-state governments in international sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(2), 189-205. [<https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1706620>]
- Rahmani, M., Majedi, N., & Naderi Nasab, M. (2024). The importance of financial support for professional athletes in competitive sports. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 8(3), 70-87. [<https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.3.8>]. [In Persian]
- Sarala, R.M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321. [<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>]
- Singh, K., Ramaswamy, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Grandhi, B., Chaudhuri, S., & Chatterjee, S. (2025). Harmonious CSR and sustainable business excellence in sports-organization: evaluating the moderating effect of fan engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(5), 1800-1823. [<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2024-4976>]
- Skille, E. Å. (2011). The conventions of sport clubs: Enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, 16(2), 241-253. [<https://doi.org/10.1080/13573322.2011.540430>]
- Skille, E. Å., & Chroni, S.A. (2018). Norwegian sports federations' organizational culture and national team success. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 321-333. [<https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1425733>]
- Skille, E. Å., Syversen, T. L., & Vidar Hanstad, D. (2020). A one-off event and the construction of organisational identity: The case of the 2016 Lillehammer Youth Olympic Games Committee. *European Journal for Sport and Society*, 17(1), 11-25. [<https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1706238>]
- Smith, A.C., Stewart, B.K., & Haines, G. (2012). *Organizational culture and identity: Sport, symbols and success*. Nova Science Publishers. [[Link](#)]



- Soheili Pishkenari, S., Hematinejad, M.A., & Gholizade, M.H. (2022). Exploration of influencing factors on performance management implementation in sport organizations (Physical Education and Sports Activities Office and Students Sports Federation). *Journal of Sport Management and Development*, 11(1), 209-227. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.16017.2291>]. [In Persian]
- Solanellas, F., Muñoz, J., Genovard, F., & Petchamé, J. (2023). Governance policies in sports federations. A comparison according to their size. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), 2834. [<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2834>]
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(7), 867-883. [<https://doi.org/10.1177/1012690214557103>]
- Suhartanto, E. (2025). The forms, Drivers, and Impacts of Corporate Entrepreneurship in Business Organizations. *Indonesian Business Review*, 8(1), 16-26. [<https://doi.org/10.21632/ibr.8.1.16-26>]
- Thieme, L. (2025). Sportverbände als Meta-Organisationen. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55(1), 104-116. [<https://doi.org/10.1007/s12662-024-00950-w>]
- Toubiana, M., Oliver, C., & Bradshaw, P. (2017). Beyond differentiation and integration: The challenges of managing internal complexity in federations. *Organization Studies*, 38(8), 1013-1037. [<https://doi.org/10.1177/0170840616670431>]
- Upton, S., & Warshaw, J. B. (2016). Evidence of hybrid institutional logics in the US public research university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(1), 89-103. [<https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1254380>]
- Vough, H.C., Cardador, M.T., Caza, B.B., & Campion, E.D. (2025). The identity conflict process: Appraisal theory as an integrative framework for understanding identity conflict at work. *Journal of Applied Psychology*, 110(2), 149. [<https://doi.org/10.1037/apl0001223>]
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234. [<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>]
- Yahya, D.P., Rahman, K. R., & Mulyadi, M. (2023). Management Of Educational Facilities And Infrastructure: Literature Review On Educational Management: Manajemen Sarana dan Prasarana. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 4(3), 380-387. [<https://doi.org/10.59672/ijed.v4i3.3221>]
- Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications desing and methods* (6th ed.). Sage Publications. [[Link](#)]
- Zhouxiang, L., & Hong, F. (2019). China's sports heroes: Nationalism, patriotism, and gold medal. *The International Journal of the History of Sport*, 36(7-8), 748-763. [<https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1657839>]