

运动员参与：一种国际体育组织向下履责机制

许明思

(安徽工程大学 体育学院, 安徽 芜湖 241000)

摘要: 运用文献资料法和逻辑分析法, 系统探讨运动员在国际体育组织中的利益攸关方地位, 及其在组织决策过程中的边缘化现状。从非政府组织问责的视角, 分析运动员与国际体育组织之间的利益共轭关系。指出, 无论是运动员委员会还是在线数字平台, 由于缺乏有效的权力制衡机制, 运动员参与组织决策在很大程度上只是象征性的。为此, 应建立更加规范和包容的参与机制, 确保国际体育组织充分向下履责。

关键词: 非政府组织问责; 参与; 运动员; 向下履责; 代表

中图分类号: G80-05

文献标志码: A

文章编号: 1008-3596 (2024) 06-0082-07

国际体育组织的治理缺陷导致其面临一系列的合法性危机, 并正在给运动员以及其他参与者营造出一种不确定、不安全和不公平的职业环境。面对更为严厉的外部监督和更高的社会期望, 国际体育组织需要采取措施以恢复公众信任和进一步降低道德风险, 其中一个有效途径就是“引入有效的、透明的、符合民主程序及利益攸关方参与的治理过程和结构”^[1]。皮特·唐纳利指出, 体育民主化是解决当前国际体育组织治理危机的必需措施, 让运动员更多地参与组织治理可能会带来变革, 并产生一些令人惊讶的甚至是意想不到的结果^[2]。国内学者亦持相似观点, 他们提出“运动员可以通过决策参与、治事参与、监督参与等路径提升在全球反兴奋剂治理中的地位”^[3], “在奥运会技术决策体系中应提高运动员的参与意识, 以实现运动员和技术专家之间的协商对话”^[4], 等等。然而, 长期以来存在一种刻板印象, 即运动员为了保持竞技状态缺乏参与组织治理的时间、精力和能力。这一偏见不仅体现在学术讨论中, 也时常出现在媒体对运动员的报道中, 诸如“孩子气”“不善言辞”“头脑简单”

“服从权威”等标签频现。运动员在国际体育组织治理中的代表缺失, 使得他们常感难以或无从就自身关切的问题发表意见。由于权力的不对称, 运动员往往处于弱势地位, 在国际体育组织中谁能代表运动员发声以及如何代表? 本文从非政府组织问责 (accountability)^① 的角度出发, 深入剖析运动员与国际体育组织之间的利益共轭关系, 探讨后者如何有效地向前者履责。

1 非政府组织问责的概念及相关理论

鲁斯·格兰特和罗伯特·基欧汉将问责定义为: 某些行为体 (问责主体) 有权要求其他行为体 (问责对象) 遵守一套行为标准, 并根据该标准来判断问责对象是否履行了自己的责任, 若责任未得到履行, 问责主体有权对其进行惩罚^[5]。换言之, 问责具有促进履责的功能, “通过回应问责主体, 使问责对象达到规定的标准, 从而履行其义务、职责与期望”。问责本身不是目的, 运动员的问责诉求并不是要对履责不力的体育组织进行处罚或制裁, 而是督促其在组织决策中尊重运动员的相关权益。可以说, 问责与履责一体

收稿日期: 2024-06-06

作者简介: 许明思 (1982—), 男, 安徽芜湖人, 讲师, 在读博士, 研究方向为全球体育治理与奥林匹克。

文本信息: 许明思. 运动员参与: 一种国际体育组织向下履责机制[J]. 河北体育学院学报, 2024, 38 (6): 82-88.

两面，相辅相成。当前，运动员问责是全球体育民主化的一个基本议题，并反映出国际体育组织治理过程中的一对矛盾。国际体育组织制定的大多数规章、规则和政策是针对运动员的，但国际体育组织在作出上述决策时几乎不征求运动员的意见。因此，需要通过运动员问责来促使其履责。当然，考虑到权力失衡问题，本文主要从非政府组织向下履责这一研究进路展开论述。

1.1 非政府组织履责：对象、标准与机制

既有文献对非政府组织履责的讨论主要围绕三个方面展开^[6-9]：首先，非政府组织被期望对多个利益攸关方履责，其中向上履责是指对有能力影响组织实现其使命的利益攸关者（如资助者和监管者）的履责行为；横向履责指非政府组织之间通过互动以提升整个行业问责标准的责任，这一过程主要通过自我规制倡议来实施；向下履责指非政府组织对其所代表或服务的民众及社区（如受益人）的履责行为。就国际体育组织而言，向下履责意味着在组织决策治理过程中严格遵守本组织章程和规范性原则，并及时回应运动员的问责诉求。除上述三类外部利益攸关方外，非政府组织也对价值观和组织愿景做出回应，并在内部对组织的使命、雇员或董事会履责，这一过程被称为内部履责。不同行为体的问责诉求是多重的，不能一概而论。问责作为一个关系型概念，会因行为体之间的关系和组织类型而异，即“多重问责失序”^[10]。一般而言，利益攸关方之间的不对称关系可能导致组织优先考虑向上履责。

其次，非政府组织的履责内容有哪些？学者们从不同的维度、问题、类型及制约因素对此进行了研究。鉴于非政府组织面临多重利益攸关方不同的问责诉求，其对不同行为体的履责内容也不相同，如法律、财务状况、组织治理、绩效和使命等。需要说明的是，上述内容及其标准不是相互排斥的。最后，如果非政府组织被期望以不同标准对多个利益攸关方履责，那么实现机制是什么呢？阿尔诺·易卜拉欣总结了五种非政府组织的问责机制，分别为：声明披露和报告、评估与绩效评价、自我规制、参与以及适应性学习^[11]。其中，参与是一种基于过程而非工具性的问责机制。

1.2 受益人参与：一种向下履责机制

对非政府组织来说，受益人无疑是一个重要的利益攸关方群体，他们是非政府组织提供服务

的接受者，理应有权参与影响他们日常生活的组织决策过程。通过向下履责机制，非政府组织可以确定潜在受益人的诉求并评估如何履责^[12-13]。然而，目前关于非政府组织对受益人履责机制的实证研究相对匮乏，多数研究未能从受益人自身的角度考虑，更未探讨通过磋商和参与机制来影响组织决策，而这恰恰是非政府组织向下履责的关键。理论上，受益人参与可以被视为社会赋权的一种工具，最终目的是“建立积极的公民组织”。同时，它是非政府组织向下履责概念的组成部分，强调通过参与来评估非政府组织的有效性，包括受益人或其代表决定组织的优先事项和从受益人的角度评价组织行为^[14]。

在既有文献中，这一问责维度被视为战略性或社会性的，旨在通过各利益攸关方的参与和对话，实现组织的长期目标^[15]，因为它促进了组织战略与其他行为体愿景的融合。向下履责的具体做法包括：非政府组织与受益者的磋商与对话、参与性审查、利益攸关方调查组、投诉与回应机制、社会审计、参与性规划会议、需求分析，以及受益者参与非政府组织的预算编制、方案实施、监督等等。显然，参与是向下履责机制的关键，其层次从低级的信息共享与磋商，到中级的参与决策执行，再到高级的协商谈判并最终影响组织决策^[11]。尽管，学界和业界已经认识到向下履责的重要性，但有效实施仍面临诸多挑战。既有研究表明，大多数非政府组织建立了一些向下履责机制，但它们对政策制定的影响及与组织效果之间的联系仍然有限^[16]。参与和向下履责是非政府组织问责战略的一部分，目前尚缺乏明确的衡量指标来评估其实施效果。

2 运动员在国际体育组织中的代表性不足

国际体育组织并非孤立运作，而是处于一个由类型各异的利益攸关方群体构成的环境中，这些群体包括官方赞助商、政府、国际组织、媒体、同侪组织、俱乐部、运动员等等^[17]。鉴于多重利益攸关方对组织使命、行为、有效性具有显著的影响力，非政府组织面临的挑战之一就是如何在这一复杂的权力结构中做出抉择。通常，资源供给者的利益会被优先考虑，而较弱的利益攸关方（如受益人）在组织决策中往往代表性不足。这一现象被学者称为“利益攸关方代表不足

或过剩”^[18]。运动员作为重要的利益攸关方，应当“为权利而斗争”^[19]。

2.1 谁为奥林匹克运动内部的运动员发声

自1915年4月国际奥委会(International Olympic Committee, IOC)将总部迁至瑞士洛桑以来,该组织已经从传统的无正式工作人员、委员由无薪酬自然人组成的俱乐部,转变为必须考虑利益攸关方多样性的网络治理形式。新利益攸关方的出现深刻改变了奥林匹克的治理体系。正如让-卢普·查佩莱特所述,奥林匹克运动已经从最初由5个核心利益攸关方组成的“传统型(classic)奥林匹克体系”,发展到20世纪下半叶由11个相关方构成的“规制型(regulated)奥林匹克体系”,再到21世纪初由24个相关方组成的“网络型(total)奥林匹克体系”。这三种奥林匹克体系均基于运动员在四年一度的奥运赛事中的精彩表现,然而,历史上无论奥运选手还是普通运动员,在奥林匹克体系中的直接代表性均严重不足^[20]。

类似的情况也出现在国家级体育组织中。研究表明,在美国、加拿大和英国的134个国家单项体育联合会(NSFs)中,仅有52个在章程中规定了设立运动员委员会^[21]。安诺杰·海拉特的研究结果也类似,他发现所研究的10个国家中,仅有2个国家的运动员在国家体育联合会的组织结构中享有“充分”的参与机会^[22]。这些研究表明,运动员委员会在为运动员在奥林匹克运动中发声方面的作用是有限的。体育政策通常是(或代表)运动员制定的,但却很少向运动员征求意见,更缺乏与他们协作。这与许多可替代性运动员代表组织的立场相呼应,这些组织正寻求在奥林匹克治理中发挥更大的影响力。因此,有学者指出,在缺乏代表性和民主治理的情况下,国际体育组织需要进行实质性改革以保证奥林匹克运动未来的发展。

在此背景下,奥林匹克运动内的运动员组织也在积极主张权利。例如,2020年11月11日,来自14个国家的运动员组织以及14个主要国家的反兴奋剂组织共同发布媒体声明,呼吁世界反兴奋剂机构(World Anti-Doping Agency, WADA)进行实质性的改革,包括加强独立性、透明度和问责以及消除反兴奋剂体系中的利益冲突。运动员是兴奋剂检测的主要承受者,而国家反兴奋剂组织则执行了大部分检

测任务,但在WADA的治理和审查中,运动员却缺乏适当的代表。尽管WADA声称其首要任务是让运动员参与并赋权,但并未完全兑现这一承诺^[23]。上述运动员组织和国家反兴奋剂组织的发声,不仅表明这些组织致力于提高运动员在体育政策制定中的影响力,还质疑“运动员利益在现有组织结构中已得到充分考虑”的观点。这些组织进一步明确了目标和行动方向,即“网络构建”或将全球运动员联系在一起,以共同推动变革^[24]。

2.2 可替代性运动员代表组织的出现

谁有权代表运动员发声?在国际体育组织暴发一系列丑闻后,这一问题变得尤为重要。例如,俄罗斯兴奋剂丑闻引发了关于WADA和IOC的运动员委员会谁更具有合法性的争论。尽管职业运动员越来越多地组成工会,但国际体育组织通常拒绝将工会作为运动员发挥影响力的有效渠道。国际体育组织内设的运动员委员会缺乏独立性,其成员多由最高领导人直接任命。新成立的激进主义团体也加入了公众辩论,声称自己代表体育界的真实声音。而近年来,可替代性运动员代表组织(alternative athlete representative groups)的出现对奥林匹克运动施加了越来越大的压力,在某种程度上可视为对现有组织结构不足的回音。2018年,一群来自不同国家和地区的高水平运动员创立了“全球运动员(Global Athlete)”组织,旨在激励和引领世界体育的积极变革,并致力于解决运动员与体育组织管理人员之间的权力平衡问题。该组织的目标是帮助运动员在世界体育运动中发出更有代表性的声音,揭露和应对长期以来国际体育组织对运动员声音的忽视和压制问题^[20]。

3 国际体育组织向下履责机制

面对问责缺失的质疑,国际体育组织通过运动员参与这一形式,实现有效的向下履责。在治理过程中,公众参与是一个重要环节,它涵盖了相关利益攸关方的直接参与或通过代表间接参与政策、计划或项目的决策过程。尽管国际体育组织不属于传统意义上的公共组织,但是公众参与原则同样适用,这里的“公众”特指组织的利益攸关方。运动员作为国际体育组织重要的利益攸关方^[25],其参与政策制定或决策过程可以提高这些政策或决策的质量^[26]。下面以IOC为例,

阐述国际体育组织向下履责的两种途径：运动员委员会和在线数字平台。

3.1 运动员委员会

1973年9月30日—10月4日，有11名运动员以观察员身份参加了在瓦尔纳（Varna）举行的奥林匹克大会，但他们没有获得演讲或参与讨论的权利^[27]。而在该届大会上，少数IOC委员谈到了在未来奥林匹克运动的发展以及决策过程中接受运动员意见的重要性。时任加拿大奥委会秘书长的理查德·庞德（Richard Pound）指出，“对运动员给予更多尊重是塑造奥林匹克运动未来形象的必要条件，因为（奥林匹克运动）是为运动员而存在的”。时任比利时奥委会主席拉乌尔·摩勒特（Raoul Mollet）亦赞同庞德的观点，并建议IOC建立一个具有咨询功能的“运动员委员会”。随后该建议引起广泛关注。时任IOC主席基拉宁在大会的总结发言中回应了这一问题，他承认未来需加强与运动员的对话，并提议IOC、IFs（国际单项体育联合会）和NOCs（国家奥林匹克委员会）探索如何与运动员建立更密切的联系，但未就成立运动员委员会给予正面答复^[27]。

1980年7月，萨马兰奇当选为主席，并在几个月后的一次会议上阐述了运动员在奥林匹克运动中的重要性。他认为，未来的发展不仅仅依赖于IOC、IFs和NOCs之间的协作，更需要考虑运动员的作用。同时，他对三方委员会（Tripartite Commission）提议邀请运动员出席1981年巴登-巴登奥林匹克代表大会表示欢迎。在三方委员会的努力下，1981年IOC终于邀请了30名运动员出席该次大会，其中有6名运动员进行了发言。同年，IOC正式成立运动员委员会（Athletes' Commissions）。巴登-巴登奥林匹克代表大会上的运动员代表的发言具有重大意义。萨马兰奇随后在发言中强调了实现更大范围协作的重要性，并承诺国际奥委会有责任支持运动员“建立一个制度性的代表机构”。在动荡的外部环境下，此举是萨马兰奇重塑奥林匹克运动形象整体改革方案中的关键一招。同时，设立制度性的代表机构也提高了这些改革的可接受度和透明度。萨马兰奇支持在组织内部成立运动员委员会，这既源于他对运动员的信任，也基于国际奥委会对运动员未来行为的控制力：即运动员在国际奥委会中的代表由主席任命^[28]。此外，被任

命的运动员代表也表现出一定的务实态度，其主要目的是合作而不是对抗。

应该说，改革带来了积极变化，运动员在多个领域的影响力显著提升^[29]。博迪尔·达姆加德等人提出的公民参与问责的阶梯理论为理解运动员参与组织决策提供了另一视角^[30]。该理论根据公民参与的程度将问责分为5个层级（从低到高依次为教育、介入、建议、协作和共有权）和3个类型（无参与、象征性参与和实质性参与）。那IOC的运动员委员会属于哪种参与类型呢？根据IOC运动员委员会章程，该委员会并非独立的法律实体，无权代表IOC，更无法对IOC进行法律约束。显然，运动员委员会在问责中的参与更符合象征性参与的特征，即阶梯理论的第二个层级“介入”。在这一层级中，问责措施包括为公民提供一个讨论相关问题的论坛，以及主动监督组织的履责过程并提出一般性或具体性的问题，而问责对象则有义务进行回应。国际体育组织成立此类运动员组织，更多是一种展示民主合法性的策略，而非真正以运动员为中心的方法。约尔格·克里格也指出，国际田联在成立运动员委员会时，必须考虑“运动员的参与不能影响其领导人的决策控制权”^[31]。

3.2 在线数字平台

近年来，社交媒体已经成为公众参与、组织间关系构建以及公共信息传播的重要工具。在线社交媒体可以定义为“一套基于互联网的应用程序，它们建立在Web 2.0的思想和技术体系之上，允许创建和交换用户生成的内容（user generated content）”^[32]。2021年3月，IOC制定了《奥林匹克2020+5议程》（*Olympic Agenda 2020+5*，以下简称《2020+5议程》），其中第3条建议“增加运动员的权利和责任”，明确指出将通过新的IOC数字平台“运动员365”和“OLY（用于奥运选手名字后的后缀）”加强与奥运选手和运动员的联系，同时在既有资源基础上，为运动员及其随行人员提供更多的电子学习机会，以维护运动员权益。此外，该议程还强调利用社交媒体和数字技术，以强化奥运选手群体的认可感^[33]。

在公共机构使用社交媒体的4种策略（图1）中，社交媒体应用因其能与广大用户群（包括用户、雇员、非政府组织及当地社区）互动，更适合公共信息的传播与潜在利益攸关方的参

与。社交媒体让用户有机会分享想法、观点、图片、视频和其他内容，还能使组织和个人充分交流，共同实现特定目标。同样，“运动员365”

作为一种在线数字互动平台，其通过提供建议、服务和工具，在运动员需要的领域及其职业生涯的各个阶段给予支持。

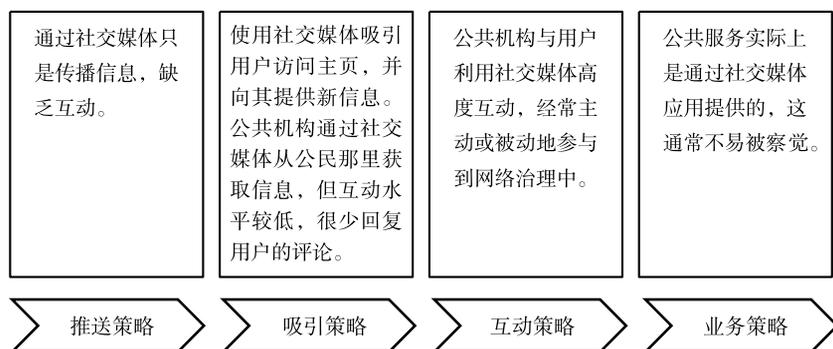


图1 公共机构使用社交媒体的策略

社交媒体可能成为连接众多利益攸关方的有效工具，能够在运动员和国际体育组织之间建立对话，进而弥补垂直、横向或内部问责机制的不足。运动员参与在国际体育组织向下履责的过程中扮演着重要角色，因为其促进了公共利益表达的多元化，有助于“弱化工具理性的支配地位”。组织通过向下履责影响运动员的看法，以减少社会或监管机构施加的压力。此外，国际体育组织通过社交媒体与运动员的互动，不仅能增强组织的合法性，还能提升其在社会各阶层和外部利益攸关方中的公信力和认知度。有学者对此提出疑问：社交媒体究竟是国际体育组织用以合法化的工具，还是公共问题的对话平台？

4 结束语

参与作为一种向下履责机制，能够赋权运动员对国际体育组织实施有效的问责。问责与权力的分配和行使密切相关，即影响力较强的行为体能够对较弱者提出问责，但后者对前者的问责却较为困难。因此，影响力较强的行为体往往制定向下履责机制，以向受益人赋权^[34]，从而增强自身在弱势群体中的合法性。基亚拉·利亚德勒等人认为，利益攸关方参与组织决策是非政府组织获得合法性的关键^[35]。在《2020+5 议程》中，国际奥委会明确提出了多项措施以增强运动员的参与度和代表性，包括：①在国际奥委会行政机构内增设“运动员部”；②在国际奥委会内部为奥运选手和精英运动员创造更多就业机会；③以奥林匹克团结基金为基础，鼓励 IFs、NOCs 以及洲际协会向运动员委员会提供充足的资源，继续在奥林匹克运动中向运动员委员会赋

权并提供支持，同时加强运动员在奥林匹克运动中的有效代表性，并确保运动员参与决策，以改善运动员在奥林匹克运动中的代表结构。然而运动员参与组织决策在很大程度上只是象征性的。如果缺乏某种途径来制衡这种不平等的权力关系，运动员的参与可能难以真正实现国际体育组织的向下履责。如何避免“参与的假象转化为问责的假象”，便成为了一个亟待解决的问题，这需要未来进一步探讨。

注释：

① 问责是一个关系概念，在本文中特指国际体育组织和运动员。毋庸置疑，作为弱势一方的运动员有权向国际体育组织问责 (accountability)，反之，国际体育组织就其行为或使命有义务对运动员履责 (accountability)。为了符合中文语言习惯，本文会根据语境将“accountability”译为“问责”或“履责”两种表述，即在一个问责关系中，问责主体有权对问责对象实施问责，反之问责对象应对问责主体履责。

参考文献：

- [1] CHAPPELET J L, MRKONJIC M. Assessing sport governance principles and indicators [M]// WINAND M, ANAGNOSTOPOULOS C. Research handbook on sport governance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2019: 10-28.
- [2] DONNELLY P. What if the players controlled the game?: dealing with the consequences of the crisis of governance in sports [J]. European Journal for Sport and Society, 2015, 12(1): 11.
- [3] 任慧涛. 全球反兴奋剂治理中的运动员参与 [J]. 成都体育学院学报, 2020, 46(4): 30.
- [4] 卫才胜. 现代奥运会技术决策体系中运动员话语权

- 提升的路径研究[J]. 武汉体育学院学报, 2020, 54(5): 20.
- [5] GRANT R W, KEOHANE R O. Accountability and abuses of power in world politics[J]. *American Political Science Review*, 2005, 99(1): 29.
- [6] AGYEMANG G, O'DWYER B, UNERMAN J, et al. Seeking "conversations for accountability": mediating the impact of non-governmental organization (NGO) upward accountability processes[J]. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2017, 30(5): 982.
- [7] COSTA E, GOULART da SILVA G. Nonprofit accountability: the viewpoint of the primary stakeholders[J]. *Financial Accountability & Management*, 2019, 35(1): 37.
- [8] HIELSCHER S, WINKIN J, CRACK A, et al. Saving the moral capital of NGOs: identifying one-sided and many-sided social dilemmas in NGO accountability[J]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2017, 28(4): 1562.
- [9] BRYAN T K, ROBICHAU R W, L'ESPERANCE G E. Conducting and utilizing evaluation for multiple accountabilities: a study of nonprofit evaluation capacities[J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2021, 31(3): 547.
- [10] KOPPELL J G. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "multiple accountabilities disorder"[J]. *Public Administration Review*, 2005, 65(1): 94.
- [11] EBRAHIM A. The many faces of nonprofit accountability[M]//RENZ D O, HERMAN R D. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2016: 102-123.
- [12] WELLENS L, JEGERS M. Beneficiary participation as an instrument of downward accountability: a multiple case study[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(6): 938.
- [13] van ZYL W H, CLAEYÉ F, FLAMBARD V. Money, people or mission?: accountability in local and non-local NGOs[J]. *Third World Quarterly*, 2019, 40(1): 53.
- [14] O'DWYER B, UNERMAN J. Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs[J]. *Accounting and Business Research*, 2010, 40(5): 451.
- [15] O'LEARY S. Grassroots accountability promises in rights-based approaches to development: the role of transformative monitoring and evaluation in NGOs[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2017, 63: 21.
- [16] CHU V, LUKE B. A participatory approach: shifting accountability in microenterprise development[J]. *Financial Accountability & Management*, 2022, 38(1): 3.
- [17] CHAPPELET J L. The governance of the Olympic system: from one to many stakeholders[J]. *Journal of Global Sport Management*, 2023, 8(4): 783.
- [18] SCHUBERT P, WILLEMS J. In the name of the stakeholder: an assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders[J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2021, 31(4): 639.
- [19] 郭树理. 权利抑或特权: 奥运会参赛权法律性质辨析: 平昌冬奥会俄罗斯运动员及辅助人员体育仲裁案例述评[J]. 上海体育学院学报, 2020, 44(1): 39.
- [20] CHAPPELET J L. The unstoppable rise of athlete power in the Olympic system[J]. *Sport in Society*, 2020, 23(5): 795.
- [21] CIOMAGA B, THIBAUT L, KIHLL L A. Athlete involvement in the governance of sport organizations[M]//DODDS M, HEISEY K, AHONEN A. *Routledge handbook of international sport business*. London: Routledge, 2017: 201-213.
- [22] GEERAERT A. National sports governance observer: final report[R]. Aarhus: Play the Game; Danish Institute for Sports Studies, 2018.
- [23] USADA. Athlete groups and anti-doping-leaders join forces to call for further reforms of WADA[EB/OL]. (2020-11-11) [2023-09-12]. <https://www.usada.org/announcement/athlete-groups-nados-call-for-wada-reform>.
- [24] SELTMANN M. Disrupting institutional reproduction? how Olympic athletes challenge the stability of the Olympic Movement[J]. *Sport und Gesellschaft*, 2021, 18(1): 9.
- [25] THIBAUT L, KIHLL L, BABIAK K. Democratization and governance in international sport: addressing issues with athlete involvement in organizational policy[J]. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2010, 2(3): 275.
- [26] NELSON T, COTTRELL M P. Sport without referees?: the power of the International Olympic

- Committee and the social politics of accountability [J]. *European Journal of International Relations*, 2016, 22(2): 437.
- [27] WASSONG S. The International Olympic Committee's Tripartite Commission and its influence on the foundation of the Athletes' Commission [J]. *The International Journal of the History of Sport*, 2018, 35(9): 836.
- [28] International Olympic Committee. The IOC Athletes' Commission regulations [EB/OL]. (2021-01-01) [2023-11-10]. https://olympics.com/athlete365/app/uploads/2021/01/IOC-Athletes-Commission-Regulations_ENG.pdf.
- [29] KOSS J. Athletes' rights and Olympic reform: a discussion with Johann Koss, Ann Peel and Alexandra Orlando [J]. *Sport in Society*, 2011, 14(3): 309.
- [30] DAMGAARD B, LEWIS J M. Accountability and citizen participation [M]//BOVENS M, GOODIN R, SCHILLEMANS T. *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford: Oxford University Press, 2014: 258-272.
- [31] KRIEGER J. The missing involvement of athletes in the governance of international athletics; a historical perspective [J]. *Journal of Olympic Studies*, 2020, 1(2): 93.
- [32] MANETTI G, BELLUCCI M, BAGNOLI L. Stakeholder engagement and public information through social media: a study of Canadian and American public transportation agencies [J]. *The American Review of Public Administration*, 2017, 47(8): 991.
- [33] International Olympic Committee. Olympic agenda 2020+5: 15 recommendations [EB/OL]. (2021-05-15) [2023-08-10]. <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>.
- [34] JACOBS A, WILFORD R. Listen first: a pilot system for managing downward accountability in NGOs [J]. *Development in Practice*, 2010, 20(7): 797.
- [35] LEARDINI C, MOGGI S, ROSSI G. The new era of stakeholder engagement: gaining, maintaining, and repairing legitimacy in nonprofit organizations [J]. *International Journal of Public Administration*, 2019, 42(6): 520.

Athlete Participation: A Downward Accountability Mechanism of International Sports Organizations

XU Mingsi

(School of Physical Education, Anhui Polytechnic University, Wuhu 241000, China)

Abstract: By using the methods of literature and logical analysis, this paper systematically discusses the stakeholder status of athletes in international sports organizations and their marginalization in the process of organizational decision-making. From the perspective of non-governmental organization accountability, this paper analyzes the interest conjugate relationship between athletes and international sports organizations. It is pointed out that whether it is the athletes' committee or the online digital platform, due to the lack of effective power balance mechanism, athletes' participation in organizational decision-making is largely symbolic. To this end, a more standardized and inclusive participation mechanism should be established to ensure that international sports organizations fully perform their downward responsibilities.

Key words: NGO accountability; participation; athlete; downward accountability; representation