

## شناسایی ویژگی‌های رهبران اثربخش در سازمان‌های ورزشی

فاطمه رضاپور<sup>۱</sup>، مهرداد محرمزاده<sup>۲\*</sup>، نسرين عزيزيان كهن<sup>۳</sup>، عباس نقی زاده باقی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ۳- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ۴- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵

## Identifying the Characteristics of Effective Leaders in Sport Organizations

Fatemeh Rezapour<sup>1</sup>, Mehrdad Moharramzadeh<sup>2\*</sup>,  
Nasrin Azizaian Kohan<sup>3</sup>, Abbas Naghizadeh-Baghi<sup>4</sup>

1-Ph.D. student in sport management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. 2-Professor of Sport Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. 3-Associate Professor of Sport Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. 4-Associate Professor of Sport Management Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received: (2023/02/10) Accepted: (2023/05/14)

### Abstract

The purpose of this research is to identify the characteristics of effective leaders of sports organizations. The research method was qualitative and based on phenomenology. The statistical population of the research was the professors of the academic faculties of the country's universities, who had leadership and management experience in sports organizations. The validity and reliability of the research was confirmed through the indicators of credibility, transferability, trustworthiness and verifiability. After step-by-step coding based on the phenomenological method, 77 sub-themes were obtained, which were divided into 9 topics: leader's power, leader's personality, leader's views, leader's behavior, leader's communication, leader's ethics, leader's skills, members' views towards the leader. , leader's actions were placed as the characteristics of effective leaders of sports organizations. The results of the research showed that the characteristics of effective leaders in sport organizations are power (charismatic power, expert power, etc.), personality (self-confidence, vision, etc.), leader's views (belief in change, perspective idealistic and...) leader's behavior (appropriate body posture, extra-role behaviors, etc.) leader's communication (good relations with subordinates, etc.) , technical, etc.) is the view of the members towards the leader (the acceptability and cooperation of the members, etc.) and the actions of the leader (strategic planning and evaluation right under the hands, etc.).

### Keywords

Effective, sport leaders, sport organizations.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی می‌باشد. روش پژوهش کیفی و بر اساس شیوه پدیدارشناسی بود. جامعه آماری پژوهش اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های کشور، دارای سابقه رهبری و مدیریت در سازمان‌های ورزشی بودند. روایی و پایایی پژوهش از طریق شاخص‌های اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری تأیید شد. بعد از کدگذاری مرحله به مرحله بر اساس روش پدیدارشناسی، تعداد ۷۷ زیر مضمون به دست آمد که در ۹ مضمون قدرت رهبر، شخصیت رهبر، دیدگاه‌های رهبر، رفتار رهبر، ارتباطات رهبر، اخلاق رهبر، مهارت‌های رهبر، دیدگاه اعضا نسبت به رهبر، اقدامات رهبر، به‌عنوان ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های رهبران اثربخش در سازمان‌های ورزشی قدرت (قدرت کاریزماتیک، قدرت تخصص و غیره)، شخصیت (اعتمادبه‌نفس، داشتن چشم‌انداز و...) دیدگاه‌های رهبر (اعتقاد به تغییر، دیدگاه آرمان‌گرایانه و غیره) رفتار رهبر (زبان بدن مناسب، رفتارهای فراتقسی و غیره) ارتباطات رهبر (روابط حسنه با زیردستان و...) اخلاق رهبر (عدل و مهربانی و غیره) مهارت‌های رهبر (مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و غیره) دیدگاه اعضا نسبت به رهبر (مورد قبول بودن و همیاری اعضا و غیره) اقدامات رهبر (برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی درست زیر دستان و غیره) است.

### واژه‌های کلیدی

اثربخش، رهبران ورزشی، سازمان‌های ورزشی

\* نویسنده مسئول: مهرداد محرمزاده

\*Corresponding Author: Mehrdad Moharramzadeh, Email: mmoharramzadeh@yahoo.com

## مقدمه

امروزه دیگر روش‌های سنتی به‌تنهایی برای مدیریت کاربرد ندارد و مدیران باید از روش‌های جدید برای انگیزه دادن به کارکنان در جهت پیشرفت سازمان استفاده کنند. به این منظور مدیر باید از قابلیت‌های رهبری استفاده کند تا بتواند مسیر هدایت سازمان را در جهت درست پیش ببرد (۲). در مورد رهبری تعاریف مختلفی توسط متخصصان در دوره‌های زمانی مختلف ارائه شده است. همه تعاریف این نظر را در مفهوم کلی در نظر دارند که رهبری توانایی نفوذ بر اعضا برای به‌دست‌آوردن به اهداف سازمان است.

از موارد موردنیاز برای مدیریت افراد، رهبری کردن آن‌هاست. مدیران و رهبران از منابع کمیاب همه سازمان‌ها هستند. به همین منظور همه سازمان‌ها به دنبال رهبر اثربخش برای سازمان خود هستند. همان‌طور که بیان شده است رهبری توانایی نفوذ بر افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی است و رهبری اثربخش به معنای استفاده درست از منابع مادی و انسانی است. طبق نظر متخصصان رهبری اثربخش توانایی نفوذ اثرگذار بر افراد است به‌طوری‌که رهبر ترکیبی از دانش و مهارت‌های خود را برای هدایت افراد بیشتری به سمت اهداف سازمانی به کار گیرد (۱۵ و ۲۰).

طبق نظر فیدلر، موفقیت سازمان‌های مختلف تا حد بسیار زیادی به رهبری وابسته است و این موضوع در سازمان‌های ورزشی نیز صدق می‌کند. زیرا سازمان‌های ورزشی با مسائل متفاوتی همچون کسب مقام در مسابقات سطوح مختلف، مسائل مالی، مسائل انسانی، مسائل سیاسی و... روبه‌رو هستند و برای حل این چالش‌ها به مدیریت متخصص و رهبر اثربخش نیاز دارند. طبق نظر هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) سازمان‌هایی که موفق‌ترند ویژگی رهبری پویا و اثربخش را دارند و این موضوع دلیلی است مبنی بر اینکه سازمان‌های مختلف چرا به دنبال رهبر اثربخش هستند.

بنابراین، رهبر اثربخش در سازمان‌های ورزشی عامل خلاقیت در بین کارکنان است. رهبر اثربخش قادر است به کارکنان انگیزه بدهد و پویایی سازمان را همواره حفظ کند. رهبر اثربخش مسائل و مشکلات سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و برای سازمان‌های ورزشی که با مسائل و چالش‌

های مختلف روبه‌رو هستند؛ رهبر اثربخش قادر است مشکلات را پیش‌بینی کند و در مسائل و مشکلات حساس، راه‌حل‌های درست و کارا ارائه دهد. رهبر اثربخش همواره عامل تحول، موفقیت و مزیت رقابتی در سازمان ورزشی است. به‌طورکلی مدیریت متخصص و دارای قدرت رهبری اثربخش در سازمان‌های ورزشی مهم‌ترین مسئله در سازمان‌های ورزشی کنونی است و دستیابی به رهبر اثربخش باید موردتوجه قرار گیرد (۱۷ و ۱۹). در ادامه به سیستم رهبری برخی از کشورها می‌پردازیم:

**رهبری در ژاپن:** ژاپن دومین شریک تجاری بزرگ با ایالت متحده است. سازمان‌ها به‌شدت سلسله‌مراتبی هستند و به‌شدت سازماندهی شده‌اند. الگوی رهبری ایده‌آل در ژاپن از رهبران اولیه روستاها ناشی می‌شود که ماهرانه بودند. مدیران ژاپنی معمولاً کلیات را بیان می‌کنند و از زیردستان می‌خواهند که مباحث مبهم و تکالیف را حل کنند و به آن‌ها اعتماد کامل دارند. رهبران ژاپنی‌ها تأکید زیادی بر هماهنگی گروهی و جمعی (نه فردی) دارند. کاریزما برای مدیران سطح بالا در ژاپن مهم است که نمادی از مرجع قابل احترام است. مدیریت در ژاپن شامل ایجاد یک موضوع کلی، توسعه استراتژی و درگیر شدن در روابط خارجی سطح بالا است. سایر مدیران در سازمان‌های ژاپنی بخشی از گروه خود محسوب می‌شوند. مدیران ژاپنی نیز خود را ریسک نمی‌دانند. گیرندگان، ویژگی دیگری است که اغلب به رهبران کاریزماتیک نسبت داده می‌شود.

**رهبری در کره جنوبی:** کره جنوبی به‌سرعت در حال توسعه است و رقیب ایالات متحده و ژاپن است. کره جنوبی شاید بیشتر از کنفوسیوس‌سیسم تحت‌تأثیر قرار گرفته است، سایر کشورهای آسیایی کد کنفوسیوس رفتار اخلاقی شامل حفظ و نگهداری از روابط هماهنگ و اعتماد به‌عنوان اساس فعالیت‌های تجاری. یک نظم اجتماعی بر احترام و اطاعت از افراد ارشد تأکید می‌کند که به نوبه خود فرض می‌کنند مسئولیت رفاه و آینده جوانان و وفاداری مطلق به حاکم (رئیس شرکت) موردنیاز است. پاسخگویی پیروان به آنها رهبران به‌شدت توسط دستورات قوی کنفوسیوس در مورد احترام و اطاعت از آنها تقویت شده است. شرح وظایف و آموزش منجر به رهبرانی می‌شود که قدرت قابل توجهی برای هدایت دارند. شرکت‌های کره جنوبی از نظر روحی بسیار کارآفرین هستند.

وارد نشده است و مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

در این بخش به پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با رهبری اثربخش می‌پردازیم:

افروز، داریوش (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به طراحی و ارزیابی مدل شایستگی‌های رهبری مدارس اثربخش شهر اردبیل پرداخت. در مرحله کمی مدل ارائه شده در مرحله کیفی بعد از کدگذاری و ارائه پرسشنامه از نظر برازش مورد تأیید قرار گرفت (۱). در پژوهشی صدقی بوکانی و همکاران (۱۳۹۷) به تحلیل روابط چندگانه رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی پرداختند. نتایج پژوهش رابطه معنادار و مثبت بین رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی را با بهره‌وری انسانی نشان داد (۲۳). مهدوی‌پور (۱۳۹۷) در تحقیقی به شناسایی مهارت‌های رهبری مدارس دخترانه دوره اول متوسطه شهر تهران پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که برای رهبری اثربخش در مدرسه، توجه به خصوصیات کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان ضروری است و باید برنامه مهارت‌های رهبری بر این اساس تدوین شود (۱۲). محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای به طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا مبتنی بر تکنیک دلفی فازی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که در ارتش رهبری اثربخش، شامل ۵ بعد فردی، سازمانی، فراتر از سازمان و ۱۱ بعد صفات مربوط به فرد، سلامت روانی، سلامت اعتقادی، سلامت اخلاقی، توانایی‌هایی مربوط به مدیریت، توانایی‌های تخصصی مربوط به سازمان، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و مربوط به قانون و مربوط به فناوری است (۱۶). دلشاد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی مدل رهبری اثربخش دانشگاه جامع علمی کاربردی را طراحی کردند. نتایج یافته‌های پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای و مدل‌یابی ساختاری مدل رهبری اثربخش دانشگاهی که شامل ۲ بعد (نقش و مسئولیت و بعد شایستگی و صلاحیت رهبران دانشگاهی) و ۹ مؤلفه و ۵۴ شاخص بود (۶). یوسفی (۱۳۹۸) الگوی رهبری اثربخش در سازمان از منظر قرآن را در تحقیقی طراحی کردند. در این پژوهش نشان داده شد که رهبر باید ویژگی‌هایی همچون صلاحیت رهبری، انگیزه دهنده، تعیین اهداف، بررسی وضعیت موجود، دعوت کارکنان به مسیر درست و... داشته باشد (۲۵). شمس (۱۳۹۹) در پژوهشی به واکاوی عوامل اثرگذار بر رهبری

**رهبری در تایوان:** تایوان منعکس‌کننده فرهنگ چینی "برون‌مرزی" مرفه است که در بسیاری از مناطق این کشور یافت می‌شود. فلسفه مدیریتی می‌تواند باشد خلاصه شده با کلمه "حامی‌گرایی" - نشان‌دهنده مضامینی مانند پدرگرایی، سلسله‌مراتب، خانواده‌گرایی، تعهد متقابل، شخصی‌گرایی و ارتباطات، تقدیر از رهبران (ارائه تعارف، مطابقت در عقاید و رفتار، هدیه‌دادن) است. رهبری حمایتی و دستوری در بین افراد بسیار تأثیرگذار است. وفاداری و فداکاری زیردستان از دستورات فرهنگی ناشی می‌شود، نه از یک امر الهام‌بخش.

**رهبری در مکزیک:** جمع‌گرایی، پدرگرایی، فاصله قدرت و مردانگی بالا از خصوصیات آنها است. رهبران از طریق نقش‌های پیرو خودکامه و پیرو سازگار وضع شده‌اند. جمع‌گرایی و پدرگرایی بالا در مکزیک یک نوع رهبری دلسوز و حمایتگر را تشویق می‌کند. تاریخ مکزیک مملو از رهبران کاریزماتیک انقلابی است که نامشان همین است مدام مورد تجلیل و تحلیل قرار می‌گیرند.

**رهبری در ایالت متحده:** ایالات متحده از نظر فرهنگی در مقایسه با سایر کشورها منحصر به فرد است. در ایالت متحده خطوط روشن‌تری از رهبری وجود دارد. رهبری حمایتی روابط مثبت مستمر و قوی با رضایت پیروان و تعهد سازمانی وجود دارد. فردگرایی در ایالات متحده به شدت از فرایندهای مدیریت مشارکتی حمایت می‌کند. پس رهبری حمایتی و مشارکتی از درجه بالایی برخوردار است؛ اما رهبری دستوری تأثیر قابل توجهی بر پیروان در ایالات متحده ندارد. پاداش‌ها و تنبیه‌های مشروط به عملکرد فردی نیز منعکس‌کننده میزان بالایی فردگرایی و انگیزه موفقیت بالا که مشخصه کارگران ایالات متحده هستند. رفتار رهبر کاریزماتیک در ایالات متحده بسیار تأثیرگذار است (۷).

**رهبری در ایران:** رهبری در ایران اغلب با مدیریت به‌اشتباه یکی خوانده می‌شوند. درحالی‌که مدیریت یک وظیفه رسمی سازمانی است و رهبری یک وظیفه غیررسمی که هنر نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی است. وقتی مدیریت و رهبری با یکدیگر ترکیب شوند مدیران لایق‌تری خواهیم داشت. در ایران رهبری بیشتر در حد ذکر مبانی در سطوح دانشگاهی بسنده کرده و به سازمان‌های مختلف خصوصاً سازمان‌های ورزشی

اثربخش در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی) پرداخت. شاخص‌های چشم‌انداز، ارتباط، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و خصوصیات شخصیتی بر رهبری اثربخش به‌عنوان عوامل اثرگذار بر رهبری اثربخش در دانشگاه شناسایی شدند (۲۴). بهمنی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ای مولفه‌های رهبری اثربخش سازمان‌های نظامی ایران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد تبیین کردند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبران اثربخش سازمان‌های نظامی دارای شخصیتی معنوی از بعد فردی هستند. (۵). زرگر و نظری (۱۳۹۹) به بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و ساختارگرا و بررسی اثربخشی سازمان‌های ورزشی در مطالعه‌ای پرداختند. بر اساس نتایج پژوهش بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های رهبری و ارتباط آن با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد (۲۶). خواجه پور سوق (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای مدل ارتباطی رهبری کوانتومی، بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی توانمندسازی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) تبیین کرد. نتایج مدل ساختاری تفسیری نشان داد که متغیر رهبری کوانتومی و توانمندسازی کارکنان به‌صورت دوه‌دو دارای ارتباط هستند و هرچقدر رهبری کوانتومی قوی‌تر باشد، توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد (۱۰). اسدی (۱۳۹۹) در پژوهشی مدل رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور را طراحی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری معنوی و توسعه اشتیاق کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی و رهبری معنوی وجود دارد و نقش رهبری معنوی بر ایجاد اشتیاق کارکنان تأیید شد (۴).

مدیریت استعداد برای توسعه رهبری: یک بررسی تجربی به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و توسعه رهبری رابطه مثبت وجود دارد (۲۲). میغیرکوهی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی انگلستان را تحلیل کردند. نتایج نشان داد که بین سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی در سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد (۱۴). پارک و سئو<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی نوع‌شناسی رهبری در مدیران ورزشی پرداختند. نتایج پژوهش به‌طور کلی نشان داد که در شرایط مختلف رهبران انواع مختلف سبک‌های رهبری را از خود نشان می‌دهند (۱۸). کوشی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تصمیم‌گیری‌های رهبران ورزشی و کسب کار پرداختند. یافته‌های پژوهش فاکتورهای دخیل در تصمیم‌گیری رهبران را محیط، عوامل فردی، عوامل محیطی، مشتریان، پیامدها، عوامل شناختی، اطلاعات، یادگیری، آموزش و... مطرح کرد (۱۱). مارتینز مورنو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی سبک رهبری در ورزش باشگاهی آماتوری را بررسی کردند. سبک رهبری تأثیر معناداری بر تلاش، اثربخشی و رضایت داشت، درحالی‌که نوع ورزش تأثیر معنی‌داری نداشت (۱۳). شاهین<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی انواع رهبری مؤثر در مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی پرداخت. در این پژوهش پنج بعد منعطف، مقتدرانه، بصیرتی، موقعیتی و شایسته‌سالاری شناسایی شد. (۲۱).

رهبری مکمل مدیریت است و برای اثربخشی سازمان ضروری است. باتوجه به مسائل و مشکلات متفاوتی که در سازمان‌های ورزشی رخ می‌دهد، وجود یک رهبر اثربخش در سازمان ورزشی ضروری است. بنا بر ضرورت و اهمیت شناسایی رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی، شکاف تحقیقاتی موجود و اولویت زمانی اجرایی به دلیل نیاز سازمان‌های ورزشی، این پژوهش به شناسایی ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی خواهد پرداخت.

یزید ابراهیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به مطالعه رهبری مدیریتی مؤثر و چالش‌ها در سازمان ورزش پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت عبارت است از کنارآمدن با پیچیدگی‌ها و رهبری مقابله با تغییرات. برای یک مدیریت موفق هم مدیریت و هم رهبری لازم است و برای دستیابی به اهداف به مهارت‌های مدیریتی خوب نیاز است (۹). سینگ و سانجیف<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان

3. Megheirkouni  
4. Park & Seo  
5. Koshy et al  
6. Martinez-Moreno et al  
7. Shahin

1. Yazid Ibrahim  
2. Singh & Sanjeev

فرستاده شد تا نظراتشان را اعمال کنند. برای تأیید انتقال‌پذیری، همه مراحل تحقیق و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گزارش شد. برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به این صورت که دو کدگذار آشنا به کدگذاری متن را کدگذاری کردند و درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه شد. با استفاده از فرمول زیر درصد توافق درون موضوعی ۸۶/۹۵ به دست آمد و باتوجه به اینکه این درصد بالای ۶۰ درصد است پایایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت (۳). نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است. برای تأییدپذیری، چند نفر بیرون از فرایند پژوهش فرایند پژوهش را بررسی کردند و نظرات آنان اعمال شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

### روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش به صورت کیفی و بر طبق روش پدیدارشناسی می‌باشد که باهدف شناسایی ویژگی‌های رهبران اثربخش در سازمان‌های ورزشی انجام شده است. به علت کم‌تر مورد توجه قرارگرفتن رهبری در سازمان‌های ورزشی، پیشینه پژوهشی اندک، فقدان پرسشنامه مرتبط و پاسخگویی به این سؤال که ویژگی‌های رهبران اثربخش در سازمان‌های ورزشی کدام‌اند از روش تحقیق کیفی مبتنی بر روش پدیدارشناسی استفاده شد. روش انجام مصاحبه‌ها نیمه‌ساختاریافته بود. دو مرحله کدگذاری باز و محوری بر طبق روش پدیدارشناسی بر روی مصاحبه‌ها با نرم‌افزار MAXQUADA2020 انجام شد و داده‌ها طبقه‌بندی شدند. جامعه آماری پژوهش اساتید هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور و دارای سابقه رهبری و مدیریت در سازمان‌های ورزشی بودند. نمونه‌گیری تا حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در نهایت ۱۵ مصاحبه انجام شد.

برای بررسی روایی و پایایی پژوهش از معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد (۸). برای سنجش اعتبار پژوهش، متن مصاحبه و روش کدگذاری آن برای چند نفر از اعضای پژوهش

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۵	۲۲	۹	۴	۸۱/۸۱
۱۰	۱۷	۷	۳	۸۲/۳۵
۱۵	۳۰	۱۴	۲	۹۳/۳۳
کل	۶۹	۳۰	۹	۸۶/۹۵

### یافته‌های تحقیق

کدگذاری یکی از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. در ادامه در جدول ۳ مضمون و زیر مضمون‌های مربوط به ویژگی‌های رهبران اثربخش به نمایش درآمده است. منظور از زیر مضمون کدهای باز مرحله کدگذاری باز است و منظور از مضمون دسته‌بندی‌های مرتبط بر اساس کدگذاری محوری است.

بعد از کدگذاری بر اساس روش پدیدارشناسی، تعداد ۷۷ زیر مضمون به دست آمد که در ۹ مضمون قدرت رهبر، شخصیت رهبر، دیدگاه‌های رهبر، رفتار رهبر، ارتباطات رهبر، اخلاق رهبر، مهارت‌های رهبر، دیدگاه اعضا نسبت به رهبر، اقدامات رهبر، به‌عنوان ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی قرار گرفتند. در روش کیفی پدیدارشناسی بعد از انجام مصاحبه‌ها دو مرحله کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود و کدها در دسته‌بندی‌های مرتبط قرار می‌گیرند. جدول ۲ نمونه‌ای از

## جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری بر اساس یکی از مصاحبه‌های پژوهش

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه
۱- قدرت کاریزماتیک	رهبر باید شخصیت کاریزماتیک داشته باشد. یعنی بین کارکنان خودش مورد قبول باشد. چون
۲- مورد قبول بودن رهبر در بین افراد زیرمجموعه	افراد که زیرمجموعه رهبر هستند و پیروانش هستند سعی می‌کنند که هر آنچه که رهبر می‌گوید انجام بدهند. رهبر باید قلب کارکنانش را به دست بیاورد. شخصیت کاریزماتیک بسیار مهم است. این
۳- نفوذ در رفتار و تصمیمات اعضا	به این معنا نیست که مدیری که ویژگی‌های رهبری دارد الزاماً مدیر رئوفی است. می‌تواند یک رهبر بسیار سخت‌گیر باشد. اما در جای خودش از کارکنان خودش حمایت‌های منطقی بکند. اجازه ندهد
۴- جلب رضایت دیگران	که عواطف جای خودش را به تصمیم‌گیری‌های درست بدهد. واقعاً باید ویژگی‌های کاریزماتیک او بیشتر باشد. مثلاً شاید یک مدیر اگر بخواهد کارکنان خودش را تشویق بکند باید از ابزارهایی مانند
۵- شخصیت کاریزماتیک	پول، پاداش‌های مادی و اینها استفاده کند. اما یک رهبر همواره می‌تواند دست دیگران را بگیرد.
۶- حمایت‌های منطقی از اعضا	غم‌خوار دیگران باشد. پای صحبت‌هایشان بنشیند. گوش شنوایی داشته باشد. مدیری که خودش را
۷- قدرت کاریزماتیک	در اتاق حبس می‌کند، ارتباطاتی را با مجموعه زیردست خودش برقرار نمی‌کند. این مدیر هیچ‌وقت
۸- تشویق کارکنان توسط رهبر با پاداش‌های معنوی	نمی‌تواند آن شاخص‌های رهبری را داشته باشد. کسی که ویژگی‌های رهبری دارد در مراسم‌های
۹- رفتارهای فرانقشی	مختلف شرکت می‌کند به اتاق‌های افراد زیرمجموعه خودش سر می‌زند. به‌جای اینکه آنها را دعوت بکند خودش سراغ آنها می‌رود.

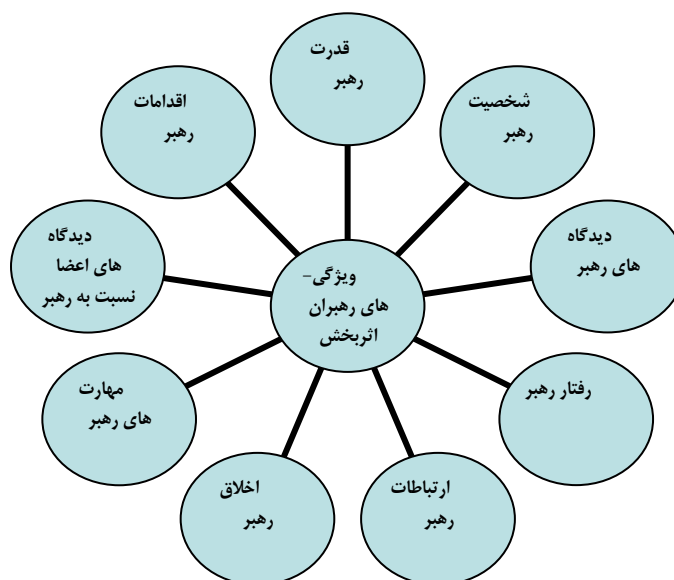
## جدول ۳. مضمون و زیر مضمون‌های ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی

مضمون	زیر مضمون	فراوانی
قدرت رهبر	مقبولیت رهبر در جامعه	۴
	قدرت اعمال تغییر و تأثیرگذاری در تفکر و رفتار زیرمجموعه	۲
	قدرت تخصص	۵
	قدرت کاریزماتیک	۱۰
	قدرت بیان	۳
شخصیت رهبر	شخصیت مناسب رهبر	۲
	نفوذ در رفتار و تصمیمات اعضا	۳
	اعتمادبه‌نفس	۴
	داشتن چشم‌انداز	۳
	مهارت‌های اجتماعی	۲
	غم‌خوار بودن رهبر	۱
	گوش شنوا داشتن رهبر	۳
	روحیه‌ی نقادانه	۴
	خلاقیت و نوآوری	۳
	تمایل به تغییر	۴
	اشتیاق به کار	۲
	شناخت محیط	۱
عامل تغییر	۴	
دیدگاه‌های رهبر	نفوذ در دل جامعه	۳
	اعتقاد به تغییر	۴
	دیدگاه آینده‌نگر	۳
	هدف‌مدار بودن	۲
	دیدگاه آرمان‌گرایانه	۴
	ارزش‌مدار بودن	۲
	داشتن چشم‌انداز	۱

مضمون	زیر مضمون	فراوانی
	اعتقاد راسخ به هدف	۳
	ترجیح منافع جمعی به منافع شخصی	۴
	راهبرد محور بودن	۳
	توجه به مسئولیت اجتماعی	۴
	انعطاف پذیر بودن	۵
	رفتار خارق العاده	۳
	زبان بدن مناسب	۶
	عملکرد فراتر از شرح وظایف سازمانی	۲
	به دست آوردن قلب کارکنان توسط رهبر	۳
	حمایت‌های منطقی از اعضا	۴
<b>رفتار رهبر</b>	تشویق کارکنان توسط رهبر با پاداش‌های معنوی	۲
	شرکت کردن در مراسم‌های مختلف	۱
	رفتارهای فراتقشی	۴
	صحبت و کلام خاص	۲
	به صورت برابر برخورد کردن با زیردستان	۳
<b>ارتباطات رهبر</b>	روابط حسنه با زیردستان	۲
	ارتباط دوطرفه در سازمان	۳
	عدل و انصاف	۳
<b>اخلاق رهبر</b>	مهربانی	۲
	پاکدامنی	۱
	مهارت‌های ادراکی	۴
	مهارت‌های انسانی	۵
	مهارت‌های فنی و مهارتی	۴
	ایجاد انگیزش در اعضا	۵
	نفوذ کلام	۳
	دانش و تخصص	۴
	ایجاد حس اعتماد در اعضا	۳
<b>مهارت‌های رهبر</b>	جلب رضایت دیگران	۴
	استفاده از تفویض اختیار برای سطوح بالای اعضا	۳
	توجه به سطح آمادگی کارکنان	۲
	در نظر گرفتن امکانات و منابع انسانی	۳
	شناخت انواع محیط فیزیکی، انسانی، روانی، اجتماعی	۴
	تلاش بر اساس وضعیت موجود	۲
	مشارکت اعضا برای تصمیم‌گیری	۴
	مورد قبول بودن رهبر در بین افراد زیرمجموعه	۴
	به خوبی یادکردن کارکنان از رهبر	۳
<b>دیدگاه اعضا نسبت به رهبر</b>	طرفداری کارکنان در مواقع لزوم از رهبر	۲
	مورد ستایش دیگران از لحاظ رفتاری	۴
	همبازی توسط کارکنان	۲
	برنامه ریزی استراتژیک	۳
<b>اقدامات رهبر</b>	آگاه کردن کارکنان از اهداف سازمانی	۲

مضمون	زیر مضمون	فراوانی
	نظارت و رهبری در سازمان	۳
	طراحی رفتار برای رسیدن به اهداف سازمانی	۴
	انتخاب درست منابع	۲
	بهره برداری درست از منابع	۳
	طراحی فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی	۳
	در نظر گرفتن حداکثر بازدهی و کارایی	۲
	استفاده از بیشترین انرژی و توان	۴
	به کار گرفتن تمام تلاش	۲
	شناسایی حالات روحی و روانی جامعه	۳
	ارزیابی درست زیردستان	۴
	در نظر گرفتن امتیازات، پاداش و... در جهت رضایت زیر دستان	۵

در شکل ۱ الگوی ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی ویژگی‌های رهبران اثربخش سازمان‌های ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی باشد. با توجه به نتایج تحقیق، قدرت کاربزماتیک به‌عنوان یک ویژگی بسیار مؤثر معرفی شده است که می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر برای تأثیرگذاری در جامعه شناخته شود. زیرا رهبران دارای قدرت کاربزماتیک، با شخصیت و کاربزمای بالا می‌توانند افراد را به طور طبیعی تحت تأثیر قرار دهند. این رهبران افراد را به خود جذب کرده و آنها را در راستای اهداف سازمان‌های ورزشی هدایت می‌کند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق داریوش (۱۳۹۵) همسو است (۱) و دلیل همسویی این است که در

یکی از ویژگی‌های رهبر در سازمان‌های ورزشی، قدرت اوست. یکی از این قدرت‌ها، قدرت مقبولیت او در جامعه می‌باشد. در واقع فردی که مورد اعتماد و مقبولیت جامعه باشد می‌تواند به‌عنوان یک رهبر اثربخش در سازمان‌های ورزشی شناخته شود. قدرت اعمال تغییر و تأثیرگذاری در تفکر و رفتار زیرمجموعه، قدرت تخصص، قدرت کاربزماتیک، قدرت بیان از دیگر قدرت‌های یک رهبر است. در نتیجه نقش قدرت‌های رهبری بسیار مهم است و می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت یک رهبر در



همسویی این است که در این پژوهش، دیدگاه‌های مختلف رهبری مانند اعتقاد به هدف و راهبرد محور بودن بررسی شده است و به این نتیجه رسیدند که دیدگاه‌های رهبری در اثربخشی رهبری تأثیر به‌سزایی دارند.

از دیگر ویژگی‌های رهبر، رفتار رهبر است. یک رهبر فردی است که دارای رفتار خارق‌العاده، زبان بدن مناسب، عملکرد فراتر از شرح وظایف سازمانی، به‌دست‌آوردن قلب کارکنان توسط رهبر، حمایت‌های منطقی از اعضا، تشویق کارکنان توسط رهبر با پاداش‌های معنوی، شرکت‌کردن در مراسم‌های مختلف، رفتارهای فراتر از صحت و کلام خاص، به‌صورت برابر برخوردکردن با زیردستان است. زیرا رهبران با زبان بدن مناسب، به‌طور مؤثرتری می‌توانند با اعضا ارتباط برقرار کنند و همچنین رهبران با تشویق و ترغیب کارکنان باعث ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان برای دستیابی به اهداف می‌شوند. به‌علاوه رهبران با صحبت‌ها و کلام خاص، پیام‌های مهم را به‌طور مؤثرتری به زیر مجموعه منتقل می‌کنند؛ بنابراین رفتارهای یک رهبر بسیار مهم است و یک رهبر باید رفتار مناسب در ابعاد مختلف داشته باشد. نتایج این بخش با نتایج تحقیق اسدی (۱۳۹۹) همسو است (۴) و دلیل همسویی این است که در این پژوهش‌ها برخی از رفتارهای رهبر مانند زبان بدن بررسی شده است و نتایج این تحقیقات نشان داد که رفتار رهبر در اثربخشی رهبری بسیار مهم و تأثیرگذار است.

ویژگی دیگر رهبر، ارتباطات رهبر است. یک رهبر فردی است که دارای ارتباطاتی مانند روابط حسنه با زیردستان، ارتباط دوطرفه در سازمان است. ارتباطات رهبری نقش بسیار حیاتی در اثربخشی سازمان‌های ورزشی دارند. ارتباطات رهبر بیانگر نحوه برقراری رابطه و ارتباط رهبر با زیردستان و دیگر اعضای تیم است و ارتباطات مؤثر می‌تواند بهبود عملکرد سازمان‌ها را تسهیل کند؛ بنابراین ارتباطات رهبری به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اساسی و جهت‌دهنده، نقش به‌سزایی در اثربخشی رهبران در سازمان‌های ورزشی دارد. این ویژگی باعث ایجاد هماهنگی و همبستگی در سازمان‌ها شده و موفقیت سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد. نتایج این بخش با نتایج تحقیق شمش (۱۳۹۹) همسو است (۲۴) و دلیل همسویی بیان این است که در این پژوهش به‌نحوه ارتباطات رهبر با زیردستان و جامعه اشاره شده است و نقش ارتباطات رهبر را در موفقیت رهبر بسیار مهم ذکر کرده است.

این تحقیق نیز اشاره به ویژگی قدرت رهبری شده است. ویژگی بعدی رهبر شخصیت اوست. یک رهبر فردی است که دارای شخصیت مناسب، نفوذ در رفتار و تصمیمات اعضا، اعتمادبه‌نفس، چشم‌انداز، مهارت‌های اجتماعی، غمخوار، گوش شنوا داشتن، روحیه نقادانه، خلاقیت و نوآوری، تمایل به تغییر، اشتیاق به کار، شناخت محیط، عامل تغییر، دارای نفوذ در دل جامعه است. به دلیل اینکه رهبران با شخصیت مناسب، بهترین تصمیمات را برای سازمان‌های ورزشی خود اتخاذ می‌کنند و اعضا تیم را به‌خوبی هدایت می‌کنند و رهبران با اعتمادبه‌نفس بالا، قدرت بیشتری برای حل مسائل و مواجهه با چالش‌ها دارند. همچنین رهبران با توجه به مشکلات و نیازهای افراد زیر مجموعه، غمخواری بیشتری نشان می‌دهند و به صدای افراد گوش می‌دهند؛ بنابراین ویژگی‌های شخصیتی رهبر در کنار قدرت رهبری کارزماتیک، نقش حیاتی در اثربخشی و موفقیت رهبران در سازمان‌های ورزشی دارند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق یوسفی (۱۳۹۸) همسو است (۲۵) و دلیل همسویی اشاره به ویژگی‌های شخصیتی رهبر است. آنها در تحقیق خود اهمیت ویژگی‌های شخصیتی رهبر را در موفقیت سازمان بیان کردند.

همچنین از دیگر ویژگی‌های رهبر، دیدگاه‌های رهبر است. یک رهبر فردی است که دارای دیدگاه‌های اعتقاد به تغییر، دیدگاه آینده‌نگر، هدف‌مدار بودن، دیدگاه آرمان‌گرایانه، ارزش‌مدار بودن، داشتن چشم‌انداز، اعتقاد راسخ به هدف، ترجیح منافع جمعی به منافع شخصی، راهبرد محور بودن، توجه به مسئولیت اجتماعی، انعطاف‌پذیر بودن است. زیرا رهبران با اعتقاد به تغییر و تمایل به اصلاح و بهبود مستمر، به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند تا با محیط پویا و تغییرپذیر روبه‌رو شوند و بهترین عملکرد را ارائه دهند و رهبران با داشتن دیدگاه آینده‌نگر و توجه به روندها و چشم‌اندازهای آینده، توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای بلندمدت را دارند. همچنین رهبران با دیدگاه آرمان‌گرایانه و معتقد بودن به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، مسیر رفتاری و تصمیم‌گیری‌ها را مشخص می‌کنند و رهبران با انعطاف‌پذیری و توانایی سازش با محیط پویا، بر خلاقیت و نوآوری تأکید می‌کنند. با توجه به موارد فوق، دیدگاه‌های رهبری بر تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد رهبران در سازمان‌های ورزشی تأثیر به‌سزایی دارند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق دلشاد و همکاران (۱۳۹۸) همسو است (۶) و دلیل

یک رهبر فردی است که اعضایش دیدگاه‌هایی نسبت به او مانند مورد قبول بودن رهبر در بین افراد زیرمجموعه، به‌خوبی یادکردن کارکنان از رهبر، طرفداری کارکنان در مواقع لزوم از رهبر، مورد ستایش دیگران از لحاظ رفتاری، همیاری توسط کارکنان دارند. دیدگاه‌های اعضا نسبت به رهبر نقش بسیار حیاتی در اثربخشی و موفقیت یک رهبر در سازمان‌های ورزشی دارد. این ویژگی نشان‌دهنده نحوه تعامل و ارتباط رهبر با اعضا و تأثیرگذاری او بر آنهاست. به‌طور مثال ویژگی مورد قبول بودن رهبر در بین افراد زیر مجموعه، نشان‌دهنده اعتماد و محبوبیت رهبر در بین اعضای تیم است. رهبرانی که مورد قبول و احترام اعضا قرار می‌گیرند، توانایی تأثیرگذاری و موفقیت در رهبری را بیشتر دارند. به‌علاوه ویژگی مورد ستایش دیگران از نظر رفتاری، نشان‌دهنده توانایی رهبر در ایجاد نمونه‌ای مثبت و الگوی انگیزشی برای اعضا است. زیرا رفتارهای مثبت رهبر می‌تواند تأثیرگذاری مثبت بر رفتار و عملکرد اعضا داشته باشند. بنابراین ویژگی‌های دیدگاه اعضا نسبت به رهبر باعث تعیین میزان همکاری، انگیزه و همبستگی در سازمان‌ها می‌شوند.

ویژگی آخر رهبر اقدامات رهبر است. یک رهبر فردی است که اقداماتی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاه‌کردن کارکنان از اهداف سازمانی، نظارت و رهبری در سازمان، طراحی رفتار برای رسیدن به اهداف سازمانی، انتخاب درست منابع، بهره‌برداری درست از منابع، طراحی فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی، در نظر گرفتن حداکثر بازدهی و کارایی، استفاده از بیشترین انرژی و توان، به‌کارگرفتن تمام تلاش، شناسایی حالات روحی و روانی جامعه، ارزیابی درست زبردستان، در نظر گرفتن امتیازات، پاداش و... را انجام می‌دهد. اقدامات و تصمیمات رهبر بر کارایی و اثربخشی در سازمان تأثیرگذار است. به‌طور مثال رهبران با برنامه‌ریزی استراتژیک، توانایی تدوین و اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان را دارند و رهبران با انتخاب منابع درست برای پیاده‌سازی برنامه‌ها و اهداف سازمان، توانایی بهره‌برداری بهینه از منابع را دارند. به‌علاوه رهبران با به‌کارگیری تمام تلاش، توانایی اثربخشی و موفقیت بیشتر در کارها را دارند؛ بنابراین ترکیب هوش، مهارت‌ها، اخلاق، دیدگاه‌ها و اقدامات رهبری تعیین‌کننده‌های مؤثری در تأثیرگذاری و موفقیت یک رهبر اثربخش در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. نتایج این بخش با نتایج تحقیق یزید ابراهیم (۲۰۱۶) و پارک و سو (۲۰۱۹) همسو است

ویژگی بعدی رهبر اخلاق رهبر است. یک رهبر فردی است که دارای ویژگی‌های اخلاقی، عدل و انصاف، مهربانی، پاک‌دامنی است. ویژگی اخلاق رهبری نقش بسیار مهمی در موفقیت و اثربخشی در سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کند. زیرا این ویژگی‌ها نشان‌دهنده ارتقا ارزش‌های اخلاقی در رفتار و تصمیم‌گیری‌های رهبر است و تأثیر بسیاری بر فرهنگ و محیط کاری سازمان دارند. به‌طور مثال رهبران با داشتن عدل و انصاف، در تصمیم‌گیری‌ها به‌طور منصفانه عمل می‌کنند و از تمایل به تبعیض در برخورد با افراد خودداری می‌کنند. این ویژگی به‌طور مؤثر تبیین‌کننده تعامل مثبت با زبردستان و اعضا است؛ بنابراین ویژگی‌های اخلاقی رهبری باعث تقویت فرهنگ اخلاقی سازمان‌ها و افزایش اعتماد و همکاری در میان اعضا می‌شوند. این ویژگی‌ها می‌توانند تأثیر به‌سزایی در ایجاد روابط حسنه، تشویق به همکاری مثبت و دستیابی به اهداف مشترک داشته باشند.

از دیگر ویژگی‌های رهبر مهارت‌های رهبر است. یک رهبر فردی است که دارای مهارت‌هایی مانند مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی و مهارتی، ایجاد انگیزش در اعضا، نفوذ کلام، دانش و تخصص، ایجاد حس اعتماد در اعضا، جلب رضایت دیگران، استفاده از تفویض اختیار برای سطوح بالای اعضا، توجه به سطح آمادگی کارکنان، در نظر گرفتن امکانات و منابع انسانی، شناخت انواع محیط فیزیکی، انسانی، روانی، اجتماعی، تلاش بر اساس وضعیت موجود، مشارکت اعضا برای تصمیم‌گیری است. این مهارت‌ها برای تسهیل انجام وظایف رهبری و رسیدن به اهداف سازمانی اساسی هستند. به‌طور مثال رهبران با مهارت‌های ادراکی، توانایی درک و تجزیه موقعیت‌ها و چالش‌های سازمانی را دارند و تصمیمات هوشمندانه‌تری را اتخاذ می‌کنند. رهبران با مهارت‌های انسانی ارتباط مؤثر با اعضا و تیم‌های کاری را دارند و همکاری و همبستگی در سازمان را ترویج می‌دهند. رهبران با مهارت‌های فنی و مهارتی، توانایی به‌کارگیری دانش و تخصص خود را در حوزه ورزش و مدیریت سازمان دارند؛ بنابراین مهارت‌های رهبری از اساسی‌ترین ویژگی‌های رهبری هستند. نتایج این بخش با نتایج تحقیق مهدوی‌پور (۱۳۹۷) و محمدی و همکاران (۱۳۹۸) همسو است (۱۲ و ۱۶) و دلیل همسویی اشاره به مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی رهبری است که برای مدیریت در سازمان‌های ورزشی ضروری هستند. ویژگی بعدی رهبر دیدگاه اعضا نسبت به رهبر است.

مدیرانی در سازمان‌های ورزشی مدیریت می‌کنند که علاوه بر قابلیت‌های مدیریت، قابلیت‌های رهبری هم داشته باشند. با ترکیب مناسب مدیریت و رهبری، سازمان‌های ورزشی می‌توانند موفق‌تر شوند. به‌علاوه اثربخشی رهبری در سازمان‌های ورزشی نه تنها به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند؛ بلکه بر رشد و توسعه فردی اعضا و تحقق رضایت و مشارکت آنها نیز تأثیرگذار است. به‌طور کلی شناسایی و تقویت ویژگی‌های رهبران اثربخش برای سازمان‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و می‌تواند به بهبود کلی سازمان‌های ورزشی و جامعه ورزشی کمک کند.

#### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد. بنابراین از همه اساتیدی که در نگارش و اصلاح مقاله بنده را یاری نموده‌اند کمال تشکر را دارم.

(۹ و ۱۸) و دلیل همسویی این است که در این تحقیق به اقدامات یک رهبر مؤثر برای موفقیت در سازمان اشاره شده است. به طور مثال یک رهبر مؤثر باید برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری درست داشته باشد و بر اساس منابع سازمان را به جلو هدایت کند.

با توجه به اهمیت رهبری در سازمان‌هایی ورزشی در کنار مدیریت می‌توان ترکیبی از مدیریت و رهبری را در سازمان‌های ورزشی استفاده کرد تا سازمان به سمت اثربخشی حرکت کند. در این پژوهش، ویژگی‌های رهبران اثربخش در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. این شناسایی به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا رهبران مناسب با ویژگی‌های مؤثر و مطلوب را شناسایی و استخدام کنند. همچنین با توجه به ویژگی‌هایی شناسایی شده، می‌توان به‌خوبی رهبران فعلی را ارزیابی کرد و برنامه‌های آموزشی برای توسعه آنها طراحی کرد. سازمان‌های ورزشی از این ویژگی‌ها می‌توانند در شناسایی رهبران اثربخش در سازمان استفاده کنند. در این صورت

#### References

- [1] Afrooz D. Design and evaluation model of leadership competencies of effective schools in Ardabil city. Doctoral dissertation of Ardabil Azad University. 2015 [Persian].
- [2] Ahmadi M. Islamic Management, Tehran: Cultural Research Publications; 2011 [Persian].
- [3] Amiri m, Nowruzi Seyed Hosseini R. An introduction to the method of qualitative research in sport. Tehran: University of tehran publication; 2020 [Persian].
- [4] Asadi M. Designing a spiritual leadership model for the development of job enthusiasm of the employees of the general departments of sports and youth in the northwest of the country. Doctoral thesis of Azad University, Ardabil branch. 2019 [Persian].
- [5] Bahmani E, Timuri H, Musharraf Javadi MH, Rabbani Khorasgani A. Explaining the components of effective leadership in Iran's military organizations using foundational data theory. Rahbard. 2018;29(95):5-29 [Persian].
- [6] DELSHAD A, ghourchian NG, jafari P. Modeling effective Leadership in University of Applied Science and Technology (UAST). Journal of New Approaches in Educational Administration. 2020;10(40):290-311 [Persian].
- [7] Dorfman PW, Howell JP, Hibino S, Lee JK, Tate U, Bautista A. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in

effective leadership processes across cultures. *The leadership quarterly*. 1997;8(3):233-74.

[8] Gholipour R, Esmaili Mr, Honari H, Ghorbani MH. Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*. 2017;5(13):193-214[Persian].

[9] Ibrahim LY. Effective managerial leadership and challenges in sport organization. *IOSR Journal of Sports and Physical Education (IOSR-JSPE) e-ISSN*. 2016:2347-6737.

[10]Khajapour P. Explaining the communication model of quantum leadership, the productivity of the staff of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of empowerment using the structural-interpretive modeling approach. (ISM). Doctoral dissertation of Urmia University.2019[Persian].

[11] Koshy GJ, April KA, Dharani B. Intuition and decision-making: business and sports leaders. *Effective Executive*. 2020;23(2):31-65.

[12] Mahdavi-pour F. Identifying the leadership skills of girls' schools in the first year of middle school in Tehran. Master's thesis of Al-Zahra University.2017[Persian].

[13]Martínez-Moreno A, Cavas-García F, Díaz-Suárez A. Leadership style in amateur club sports: a key element in strategic management. *Sustainability*. 2021;13(2):730.

[14] Megheirkouni M. Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. 2017.

[15]Mirzaeiyan Z, Mehdipour A, Azmsha T, Eydipour K. The relationship between leadership styles ingenuous and organizational trust of personnel in department of youth and sport of khuzestan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016;3(2):31-7[Persian].

[16]Mohammadi A, BeheshtiFar M, Kazemi H. Designing an Effective Leadership Model in AJA based on Fuzzy Delphi Technique. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*. 2020;19(76):127-62[Persian].

[17]Mokhtari Dinani M, Kozechian H, Nazarian Madavani A. The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. *Sport Management Studies*. 2015;7(30):185-202[Persian].

[18]Park E-M, Seo J-H. A Study on Leadership Typology in Sports Leaders Based on Big Data Analysis. *Journal of the Korea Convergence Society*. 2019;10(7):191-8.

- [19]Taboli H, Askari bagher abadi M. Designing an interpretive structural model of empowering leadership antecedents in sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;7(4):143-57[Persian].
- [20]Saatchi M, Azizpour Shui AA. Designing an effective academic leadership model. *Scientific-research biannual of Shahid University*.2005. 12 (11):1-20[Persian].
- [21]Şahin B. Effective Leadership Types in Change Management in Sports Organizations. *International Journal on Social & Education Sciences (IJonSES)*. 2022;4(4).
- [22]Sanjeev R, Singh A. Talent management for developing leadership: An empirical investigation. *Independent Journal of Management & Production*. 2017;8(3):1130-46.
- [23]sedgy boukany n, Abbaszadeh MM, ghalavand h, Hassani M. Analyzing Multiple Relationships of Effective Leadership, Strategic Planning by with Human Resource Efficiency of Higher Education Institutions in West Azerbaijan Province. *The Journal of Productivity Management*. 2018;12(2(45)):31-69[Persian].
- [24]Shams A. Analyzing the influencing factors on effective leadership in the university (case study: Allameh Tabatabai University). Master's thesis of Allameh Tabatabai University.2019[Persian].
- [25]Yousefi MR. The model of effective leadership in the organization from the perspective of the Qur'an. Master's thesis of the Imam Khomeini Scientific Complex.2018[Persian].
- [26]Zargar T, Nazari R. Role of Communication Skills on Transformational and Structural Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Sport Organizations. *Strategic Studies on Youth ans Sports*. 2020;19(47):189-202[Persian].