



شماره ۳ دوره ۲ پاییز ۱۴۰۱

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



## بررسی رهبری اخلاقی به عنوان راهبردی نو در راستای یک حاکمیت خوب در ورزش طه رزم آرا\*، مژگان خدامرادپور<sup>۲</sup>

۱-دکترای تخصصی (PH.D)، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول) ۲- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج ایران

Email : taharazmara@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۳۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری اخلاقی به عنوان راهبردی نو در اجرای حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی است. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی از نظر روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی و از حیث اجرا به شکل میدانی انجام گرفت. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد در قالب مقیاس لیکرت جمع‌آوری گردید. جامعه آماری در این پژوهش اعضای هیات علمی گروه مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور (دولتی و آزاد اسلامی) و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور به تعداد ۱۲۱ نفر برآورد شد که با توجه به تعداد کم جامعه آماری تمامی ۱۲۱ نفر به شکل تمام شمار به عنوان نمونه آماری در این پژوهش انتخاب شدند. در این تحقیق علاوه بر استاندارد بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها، برای اطمینان بیشتر از روش روایی منطقی از نوع صوری (توسط استادان و سایر خبرگان در دسترس) و مدل لاوشه برای روایی محتوایی استفاده گردید. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و آزمون‌های آماری استفاده شده است. نتایج نشان‌دهنده آن است که اختلاف معناداری بین میانگین فرضی و میانگین جامعه وجود دارد. همچنین خروجی ضریب رگرسیون خطی کل متغیرهای مستقل یا همان پیش‌بین ( $R^2=0.72$ ) معنادار گزارش شد. و در نهایت نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد مولفه ارتقاء ارزش‌ها با رتبه ۴۹/۵ میانگین ۱۹/۳۶۷۷ و ظرفیت‌سازی با رتبه ۹/۵۴ و میانگین ۱۰/۵۰۳۱ بیشترین و کمترین اهمیت را در حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی داشته است. براساس نتایج پژوهش، به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی ورزش محافظت می‌کند و به عنوان سرمایه اصلی باید در سازمان‌های ورزشی به مسئله‌ای قابل اهمیت برای مدیران عالی ورزش کشور تبدیل شود.

**کلید واژه‌ها:** ارزش‌ها، سازمان، حاکمیت ورزشی، رهبری اخلاقی، اثر بخشی

## مقدمه

در سطح حرفه‌ای و آماتور، رسوایی‌ها و فسادهای اخلاقی دنیای ورزش را تکان داده است و این رسوایی‌ها باعث ایجاد درخواست‌های مداوم از سوی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی برای حاکمیت خوب و مؤثر در ورزش شده است (Constandt, De Waegeneer & Willem 2018; Geeraert, Alm & Groll 2014; Loyens et al. 2021). حاکمیت خوب در سازمان‌های ورزشی برای کسانی که معتقدند ورزش می‌تواند برای جامعه و افراد سودمند باشد از اهمیت زیادی برخوردار است و برای اینکه ورزش به حداکثر تأثیر و کارایی خود برسد باید ورزش به شکل مؤثر، کارآمد اخلاق مدارانه و صادقانه حکمرانی<sup>۱</sup> شود (Rowland Jack, 2021). در سال‌های اخیر، نهادهای حاکم بر ورزش و سازمان‌های بین‌المللی ورزشی همچون فیفا<sup>۲</sup>، کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۳</sup>، فدراسیون‌های بین‌المللی<sup>۴</sup>، کمیسیون ورزش استرالیا<sup>۵</sup>، NSF<sup>۶</sup> هلند و مشارکت بین‌المللی علیه فساد در ورزش<sup>۷</sup> در اجرای حکمرانی خوب در ورزش چون تأسیس زیرساخت‌های اخلاقی گسترده، اجرای رویه‌ها، دستورالعمل‌های اخلاقی، قوانین و مقررات متعدد و ساختارهای نظارت و گزارش رفتارهای مشکوک در سازمان‌های ورزشی سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای کرده‌اند که این موضوع با بیش از ۵۰ سال تحقیق کماکان مفاهیم خود را از دست‌ن داده است و همچنان محققان و دست‌اندرکاران را شیفته خود می‌کند ولی با این وجود متأسفانه رسوایی‌ها و تخلفات اخلاقی در ورزش همچنان در صفحه اول روزنامه‌ها باقی مانده است (Geeraert & van Eekeren, 2022).

مساله حکمرانی به شیوه مدیریت و اداره کشور مربوط می‌شود و به این امر اشاره دارد که رابطه شهروندان با حاکمان یک موضوع کلیدی توسعه است (Faúndez, 2016). الگوی حکمرانی با ویژگی‌های پاسخگویی، شفافیت و حق اظهارنظر سبب شکل‌گیری دولتی کارآمد و شفاف خواهد شد و دولت شفاف، کارآمد و درستکار مبتنی بر شایسته‌سالاری و قوانین و مقررات ساده و روشن بنا نهاده شده است (Azai et al, 2016). به طور عام حکمرانی شامل سیاست (یعنی روابط قدرت و مجموعه اشخاص قدرتمند) و سیاست‌ها (شیوه‌ها و جوهر هدایت سیاسی) ساختارها، فرآیندها و محتوای راهبردی است (Treib, Bähr & Falkner 2007). در طبقه‌بندی‌های حکمرانی می‌توان به حکمرانی سازمانی (یا شرکتی)<sup>۸</sup> مربوط به استانداردهای هنجاری و اخلاقی رفتارهای مدیریتی (Henry & Lee, 2004) حکمرانی سیستمی<sup>۹</sup> یا نظام‌مند مربوط به رقابت، همکاری و ارتباط متقابل بین سازمان‌ها در سیستم‌های تجاری (Henry & Lee, 2004) و حکمرانی سیاسی<sup>۱۰</sup> به چگونگی هدایت نهاد ورزش (رفتار سازمان‌های ورزشی و...) توسط دولت یا نهادهای حاکمیتی مربوط می‌شود که این هدایت به منزله کنترل مستقیم نیست (Henry & Lee, 2004). در ساده‌ترین تعریف می‌توان حکمرانی در ورزش<sup>۱۱</sup> را حالت، قدرت و نحوه تصمیم‌گیری تعریف کرد و اینکه شناسایی قدرت در دست چه کسانی است؟ و چه تصمیمی توسط آنها گرفته می‌شود؟ و چرا؟ (Mohammadi Rauf, 2021). طبق تعریف کمیسیون ورزش استرالیا، حکمرانی سیستمی است که توسط آن سازمان‌های ورزشی هدایت و مدیریت می‌شوند (Australian Sport Commission, 2015) و یا طبق نظر هومس و مک‌لن<sup>۱۲</sup> حکمرانی، اعمال قدرت و اقتدار در سازمان‌های ورزشی از جمله سیاست‌گذاری جهت تعیین مأموریت سازمانی، عضویت، صلاحیت و قدرت تنظیم‌گیری، با توجه به محلی ملی یا بین‌المللی بودن سازمان است (Hums and Maclean, 2017) و همچنین ادبیات موجود در مورد حکمرانی ورزش بیشتر بر بهبود ساختار و شیوه‌های سازمانی تمرکز دارد (Geeraert & van Eekeren, 2022). در نهایت مأموریت و

<sup>1</sup> - governance

<sup>2</sup> -FIFA

<sup>3</sup> -IOC

<sup>4</sup> -IF

<sup>5</sup> -Australian Sports Commission

<sup>6</sup> -National Sport Federation

<sup>7</sup> - International Partnership against Corruption in Sport

<sup>8</sup> - Organizational (or corporate)

<sup>9</sup> - Systemic

<sup>10</sup> - Political

<sup>11</sup> - Governance in sports

<sup>12</sup> -Hums & Maclean

رسالت اصلی دستورالعمل‌ها و شاخص‌های حکمرانی خوب در ورزش در گام نخست برای کاهش خطر فساد و سوء مدیریت (SOIF 2016; Council of Europe 2016; European Parliament 2015) و در گام‌های بعدی برای جلوگیری از تخلفات (مالی) و افزایش اثربخشی سازمان‌های ورزشی می‌باشد. (Chappelet & Mrkonjic 2019).

مفهوم حکمرانی خوب هنوز به طور کامل در اعمال روزمره رهبران ورزشی<sup>۱</sup> گنجانده نشده است و همین علت می‌تواند یکی از دلایل آشکار شدن رفتارهای غیراخلاقی در ورزش باشد (Geeraert & van Eekeren, 2022). با این وجود مطالعات فراتر از حوزه ورزش به طور مداوم نشان می‌دهد اقدامات رسمی - قانونی، برنامه‌های اخلاقی دستورالعمل‌ها، آموزش و موارد مشابه نقش مهمی در مهار رفتارهای غیراخلاقی دارند (Treviño & Nelson 2016) ولی اگر این اقدامات (اصول) با گفتار و کردار کسانی که در مناصب قدرت هستند همسو نباشند، بعید است تأثیر زیادی بر تصمیمات و رفتار اخلاقی مدیران و رهبران ورزشی داشته باشند (Constandt, De Waegeneer & Willem 2019; Treviño et al. 1999).

امروزه با افزایش اهمیت اخلاق در کسب و کار، توجه به عوامل ایجادکننده رهبری اخلاقی<sup>۲</sup> در سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (Seluki et al, 2013). رهبری اخلاقی با تکیه بر تئوری یادگیری اجتماعی<sup>۳</sup> بنیان نهاده شده است و براساس این نظریه رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی رهبران باعث الگو برداری پیروان (Karami et al., 2016) حس‌سازی و جهت‌دهی به آنها می‌شود. اطمینان از رهبری اخلاقی به عنوان پیش شرط حکمرانی خوب بسیار حائز اهمیت است (Brown, 2014; Treviño & Harrison 2005; Steinbauer et al. 2014). زیرا رهبران اخلاقی ستون‌های محکمی برای افزایش کیفیت حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی هستند که ارتباط بین اعضاء و ذینفعان را تقویت و حمایت می‌کنند و باعث می‌شوند روند دموکراتیک به آرامی پیش برود و ترکیب متعادلی در سازمان ایجاد شود (Airlangga. & et al, 2021). رهبری اخلاقی جو اخلاقی، امنیت روانی، تقویت صدایی رسا و رفتارهای گفتاری پیروان را بهبود می‌بخشد (Hu et al. 2018; Kim & Vandenberghe 2020). افزایش شفافیت احترام، اعتماد، منصف بودن و وفاداری نسبت به پیروان و برقراری روابط با کیفیت و معناداری با پیروان را فراهم ساخته (Brown et al. 2005; Mayer et al. 2009) رفتارهای غیراخلاقی، انحرافی و آشکار را کاهش داده و موجبات افزایش تعهد و رفتار اجتماعی، ارتقاء ارزش‌ها و اثربخشی نقش‌ها در سازمان‌ها را مهیا می‌سازد (Bedi, 2016; Peng & Kim 2020; Alpaslan & Green 2016). در مقابل اگر در سازمان‌ها رهبر (مدیر) نتواند حمایت قابل توجهی از چنین اخلاق رسمی و اقدامات نشان دهد و به طور ضمنی اهداف سازمانی و شاخص‌های عملکرد را بر ارزش‌های اخلاقی اولویت دهد، اعتبار چنین ابزارهای اخلاقی متأسفانه تضعیف می‌شود (Geeraert & van Eekeren, 2022) و در نهایت این مقوله منجر به بی‌اثری معیارهای انطباق و اخلاق، از دست دادن اقتدار اخلاقی رهبران و به طور فزاینده‌ای بدبین شدن پیروان به رهبران سازمان می‌شوند (Brown, Treviño, Bird & Waters 1989 و Hartman 2003) در این حالت رفتارهای غیراخلاقی در سازمان شروع به رشد می‌کند (Geeraert & van Eekeren). والومبا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) رهبری اخلاقی را به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی معرفی می‌کنند و ترویج چنین رفتاری را به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری توصیه می‌کنند و از نظر زندگی و همکاران (۲۰۱۵) رهبر اخلاقی کسی است که سعی دارد پتانسیل و ابتکارات هر فرد را شناسایی کند و به طور همزمان به محافظت از سلامت جامعه بپردازد و به حفظ حقوق و آزادی‌های آنها نیز کمک کند.

مانند سایر بخش‌ها، رسوایی‌های آشکار در دو دهه گذشته، درخواست‌ها برای رهبری اخلاقی در ورزش را بیشتر نموده است (Geeraert & van Eekeren, 2022). درجایی که رهبری غیراخلاقی یا حتی کاملاً غیراخلاقی است، تجاوزات اخلاقی در حکمرانی ورزش احتمالاً ادامه خواهد داشت (cf. Tomlinson 2014; Welty Peachey et al. 2015). رهبری غیراخلاقی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند ابهام (دوگانگی) اخلاقی را ایجاد کند و اصرار پیروان را در صحبت کردن و طرح مسائل اخلاقی کاهش دهد، در نتیجه عملکرد سیستم‌های کنترل داخلی با هدف افزایش یکپارچگی، شفافیت و دموکراسی را تضعیف می‌کند

<sup>1</sup> - Sports leaders

<sup>2</sup> - Ethical Leadership

<sup>3</sup> - Social learning theory

<sup>4</sup> . Walumbwa et al

(Greenbaum et al. 2015; Quade et al. 2020) بنابراین، بسیاری از افراد رهبری اخلاقی را برای اطمینان از کاهش خطرات اخلاقی ذاتی ورزش و غالب شدن تأثیر اجتماعی مثبت ورزش ضروری می‌دانند (Constandt 2019). دیدگاه رهبری اخلاقی در مورد حکمرانی خوب در ورزش بسیار نویدبخش است (Geeraert & van Eekeren, 2022) زیرا رهبری اخلاقی ستونی از حکمرانی خوب است که کمک می‌کند تا سیستم‌ها و سیاست‌های سطح کلان و میانی را به شیوه‌های اخلاقی روزمره تبدیل کنند. حکمرانی خوب مستلزم آن است که یک رهبر ورزشی فردی اخلاقی، قابل اعتماد و مدیر اخلاقی باشد و به طور فعال و آشکار رفتار اخلاقی را نشان‌دهد در مورد آن ارتباط برقرار کند و آن را تقویت کند (Brownet al. 2005)، فقدان رهبری اخلاقی، مدیریت غیراخلاقی یا حتی رهبری غیراخلاقی ممکن است تلاش‌های ساختاری یا سیستمی بیشتری برای تضمین حکمرانی خوب را تضعیف کند. (Tomlinson 2014; Welty Peachey et al. 2015).

گیرارت و ون ایکن (۲۰۲۲) اظهار می‌دارند رهبری اخلاقی در حکمرانی در ورزش و تدوین دستورالعمل‌های حکمرانی خوب می‌تواند به شکلی مؤثر و پایدار از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی ورزش محافظت و موجبات افزایش عملکرد نهادها و سازمان‌ها را فراهم سازد. همیلتون و لاووی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰، ۲۰۱۷)، نشان می‌دهند چگونه الگوبرداری اخلاقی مربیان می‌تواند بر ارتقاء ارزش‌های اخلاقی، رفتار صوتی (شفاهی) و عملکرد ورزشکاران تأثیر بگذارد. وایت و رضانیان<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) باور دارند رفتارهای اخلاقی حس مسئولیت‌پذیری را در بین دست‌اندرکاران و همکاران تحریک می‌کند و رفتارهای هم‌آوایی و همچنین عملکرد فردی و تیمی را افزایش می‌دهند. اپستین و گانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز عنوان کردند برای مواجهه با فساد گسترده، دولت باید سیاست‌هایی را منعکس کند که شامل شاخص‌های حکمرانی خوب باشد. کنستانت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) معتقدند جو اخلاقی نه تنها تعهد عاطفی به باشگاه‌های ورزشی را بهبود می‌بخشد بلکه تأثیرات دستورالعمل‌های اخلاقی را نیز تقویت می‌کنند. ولز و والکر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) دریافتند جنبه ارتباط شفاف رهبری اخلاقی به ویژه در فرآیندهای تغییر سازمانی در بخش‌های ورزشی مهم است. یوخیمنکو - اسکرورت، براون و پاسکوس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) با حمایت مستقیم از ارتباط و تعمیم‌پذیری تحقیقات رهبری اخلاقی به محیط‌های ورزشی گزارش می‌دهند رهبری اخلاقی به طور مثبت می‌تواند ادراک ورزشکاران را از نظر تیمی توسعه داده و موجبات رضایت آنها را فراهم کند. کوتروفو<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد رهبری اخلاقی می‌تواند رفتار سازمانی مثبت کارکنان را در بخش‌های کالج ورزشی ارتقاء دهد. مورسیسی<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) بیان کرد حکمرانی خوب سبب پاسخگویی بهتر در زمینه سرمایه‌گذاری خصوصی و پاسخگویی اقتصادی بهتر در سازمان‌ها خواهد شد. نتایج تحقیقات آلان و ریو کلارک<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد حکمرانی خوب سبب ارائه خدمات عمومی کارآمد، خلق اعتماد و پاسخگویی بهتر در سازمان خواهد شد. و یافته‌های پژوهش سلوکی و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از آن است توجه بر رهبری اخلاقی به عنوان متغیری مهم و اثرگذار در درک باورهای اخلاقی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود.

با توجه به مطالب بالا، مبانی نظری و پیشینه پژوهش یکی از رسالت‌های حکمرانی مطلوب در ورزش ترویج و توسعه ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در میان مدیران ورزشی می‌باشد و حضور رهبران (مدیران) اخلاقی امروزه نه تنها از شاخص‌های مهم یک حاکمیت خوب در ورزش به شمارآید بلکه در ارتقاء عملکرد و ارزش‌های سازمان به شکل مؤثری می‌تواند تأثیرگذار باشد. در مقابل عدم حضور مدیران (رهبران) اخلاق‌مدار در بدنه حاکمیت ورزش کشور تبعات و پیامدهای منفی را می‌تواند به دنبال داشته باشد زیرا فقدان رهبری اخلاقی در حاکمیت سازمان‌های ورزشی می‌تواند به نوعی ابهام و دوگانگی اخلاقی ایجاد کند. بنابراین می‌توان بیان نمود وجود رهبری اخلاقی در حکمرانی سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از نوآوری‌های امروزی برای اطمینان از کاهش خطرات ذاتی اخلاقی ورزش و غالب شدن تأثیر اجتماعی مثبت ورزش از اهمیت بسزایی برخوردار است و لازم

<sup>1</sup> - Hamilton and LaVoi

<sup>2</sup> - White & Rezanian

<sup>3</sup> - Epstein & Gang

<sup>4</sup> - Constandt et al

<sup>5</sup> - Wells & Walker

<sup>6</sup> - Yukhymenko-Lescroart, Brown and Paskus

<sup>7</sup> - Cotrufo

<sup>8</sup> - Morrissey

<sup>9</sup> - Allan A, Rieu-Clarke

است بیشتر و دقیق تر به این موضوع پرداخته شود. با توجه به این که تحقیقات اندکی تا اکنون در مورد نقش رهبری اخلاقی به عنوان یک متغیر مهم در حاکمیت خوب در ورزش انجام شده است پژوهش حاضر به شکلی می‌تواند در زمره تحقیقات منحصر به فردی در داخل کشور به شمار آید و انجام یک پژوهش در ارتباط با رهبری اخلاقی به عنوان یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب در ورزش ضروری به نظر می‌رسد. از سویی دیگر سازمان‌های ورزشی کشور به عنوان یک ارزش فرا ملی بیش از هر موضوع دیگری نیازمند توسعه و ترویج مؤلفه‌های اخلاقی در بین مدیران هستند تا بتوانند ساختار ورزش کشور را از یک حاکمیت خوب، سالم و پایدار برخوردار نمایند. بنابراین غایت پژوهش حاضر بر آن است تا به بررسی نقش رهبری اخلاقی در حاکمیت سازمان‌های ورزشی بپردازد و در این حوزه دو فرضیه را مطرح نماید اولاً این که آیا اختلاف معناداری بین میانگین جامعه فرضی با جامعه آماری مورد نظر وجود دارد و دوم اینکه تفاوت معنا داری بین پیش‌بینی متغیر وابسته (حکمرانی) توسط متغیر مستقل (رهبری اخلاقی) وجود دارد؟

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی از نظر روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی و از حیث اجرا در زمره تحقیقات میدانی قرار می‌گیرد. اطلاعات اولیه به روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است. داده‌های تحقیق با استفاده از نسخه پرسشنامه استاندارد در قالب مقیاس لیکرت جمع‌آوری شده است. جامعه آماری در این پژوهش اعضای هیات علمی گروه مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور (دولتی و آزاد اسلامی) و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور به تعداد ۱۲۱ نفر بود که با توجه به تعداد کم جامعه آماری تمامی ۱۲۱ نفر به شکل تمام شمار به عنوان نمونه آماری در این پژوهش انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری متغیرها، از سؤالات چندگزینه‌ای پرسشنامه رهبری اخلاقی کارلشون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شامل نتیجه‌گرایی (۱-۵)؛ اثربخشی نقش‌ها و وظائف (۶-۱۳)؛ ارتقاء ارزش‌ها (۱۴-۱۹)؛ شفاف‌سازی (۲۰-۲۴)؛ ظرفیت‌سازی (۲۵-۳۰)؛ پاسخگویی (۳۱-۳۵) و پرسشنامه استاندارد سنجش حکمرانی خوب OPM و CIPFA (۲۰۰۴) شامل مؤلفه‌های انصاف (۳۶-۴۰)؛ جهت‌گیری فردی (۴۱-۴۴)؛ رهنمودهای اخلاقی (۴۵-۴۸)؛ اشتراک قدرت (۴۹-۵۴)؛ شفافیت نقش (۵۹-۵۵) در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طیف خیلی کم (نمره ۱) تا خیلی زیاد (نمره ۵) استفاده شد. پرسشنامه‌ها ضمن هماهنگی‌های لازم با استادان و مدیران کل به شکل حضوری و تلفنی (محل تدریس، اداره کل مورد نظر و...) و غیر حضوری از طریق ایمیل‌ها و شماره‌های تلفن ثابت دانشگاهی و همراه به شکل ارسال لینک دسترسی به پرسشنامه (ایمیل و رسانه‌های مجازی) در اختیار نمونه‌های آماری قرار داده شد. در این تحقیق، علاوه برای استاندارد بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها، برای اطمینان بیشتر از روش روایی از نوع صوری از نظر (استادان مدیریت ورزش و حقوق) و اعتبار محتوایی آن توسط مدل لاوشه استفاده شد. در پژوهش حاضر پس از مطالعه مقدماتی (پایلوت) در یک نمونه ۱۲ نفری و بازگشت پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شد و مشخص شد که پرسشنامه‌های تحقیق از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار است. برای استخراج نتایج داده‌های تحقیق از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد)، به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمارهای استنباطی (جهت تعیین رابطه بین متغیرها از ضریب رگرسیون خطی؛ جهت مقایسه میانگین نمونه‌ها با میانگین جامعه از آزمون One Sample T-Test، به منظور برآورد نرمال بودن داده‌ها از آمار کلموگروف اسمیرنوف و جهت نشان دادن ترتیب اهمیت رتبه‌ها از آزمون رتبه بندی فریدمن) با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد. پژوهش حاضر با روش آماری با سطح خطای انجام گرفت. ( $Sig \leq 0.05$ )

## یافته‌های تحقیق

جدول ۱. آلفای کرونباخ عامل‌های پژوهش

نتیجه گرایی	اثربخشی نقش	ارتقاء ارزش‌ها	شفافیت نقش	ظرفیت سازی	پاسخگویی
۰.۷۲۹	۰.۸۹۲	۰.۹۸۳	۰.۸۱۰	۰.۹۰۱	۰.۸۷۲
انصاف	جهت گیری	رهنمود اخلاقی	اشتراک قدرت	شفاف سازی	
۰.۷۸۴	۰.۷۵۴	۰.۷۶۱	۰.۶۹۲	۰.۷۳۴	

جدول (۲). توصیف ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ردیف	ویژگی جمعیت‌شناختی	جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
۱	سن	41-45 سال	63	52/6
۲	جنسیت	مرد	88	72/72
		زن	19	15/70
۳	مدرک	دکتر	53	49/58
		فوق لیسانس	60	43/80
		لیسانس	8	6/62
۴	رشته تحصیلی	مدیریت ورزشی	64	52/89
۵	سابقه مدیریتی	سابقه مدیریتی	81	66/94
۶	شغل	کارمند دولت	121	100

جدول ۳: کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	معناداری	کولموگروف اسمیرنوف
۱	نتیجه گرایی	11/6710	2/75660	.009	1/639
۲	اثربخشی نقش	16/7935	5/68513	.099	.940
۳	ارتقاء ارزش‌ها	19/3677	3/78826	.127	1/406
۴	شفافیت نقش	15/1226	3/77162	.103	.968
۵	ظرفیت سازی	16/5742	3/19079	.153	1/227
۶	پاسخگویی	14/2645	3/67702	.597	1/061
۷	انصاف	13.7290	2/95707	.701	1/218
۸	جهت گیری	11/8000	3/62423	.631	.957
۹	رهنمود اخلاقی	10/0000	3/32054	.788	1/174
۱۰	اشتراک قدرت	16/5871	3/45055	.622	1/134
۱۱	شفاف سازی	13/7032	3/33259	.719	1/526

همانطور که در جدول بالا (۳) مشاهده می‌شود مقدار سطح معناداری (Sig) برای آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> در جدول بزرگ تر از ۰.۰۵ می‌باشد لذا نشان‌دهنده نرمال بودن داده‌ها است. بنابراین می‌توان آزمون‌های پارامتریک را مورد استفاده قرار داد.

در جدول زیر (۴) نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه ای یا تی تک گروهی آمده است. در این جدول نمره‌های متغیرهای مستقل و وابسته با نمره استاندارد (Test Value = 3) مقایسه شده است.

<sup>۱</sup> -Kolmogorov-Smirnov test

فرض صفر: تفاوت معناداری بین میانگین جامعه با میانگین فرضی مورد نظر وجود ندارد.

فرض مقابل: تفاوت معناداری بین میانگین جامعه با میانگین فرضی مورد نظر وجود دارد.

جدول ۴: تحلیل t تک نمونه‌ای برای مقایسه نمره‌های رهبری اخلاقی و حکمرانی

ردیف	آمار متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	خطا انحراف استاندارد	درجه آزادی	P	اختلاف میانگین	حد بالایی	حد پایینی	t	تعداد
۱	انصاف	7290/13	2/95707	.23752	120	.000	10/72903	11/1982	10/2598	45/171	121
۲	جهت گیری	11/8000	3/62423	.29111	120	.000	8/80000	9/3751	8/2249	30/230	121
۳	رهنمود اخلاقی	10/0000	3/32054	.26671	120	.000	7/00000	7/5269	6/4731	26/246	121
۴	اشتراک قدرت	16/5871	3/45055	.27716	120	.000	13/58710	14/1346	13/0396	49/023	121
۵	شفافیت نقش	13/7032	3/33259	.26768	120	.000	10/70323	11/2320	10/1744	39/985	121
۶	نتیجه گرایی	11/6710	2/75660	.22142	120	.000	8/67097	9/1084	8/2336	39/162	121
۷	اثربخشی نقش	16/7935	5/68513	.45664	120	.000	13/79355	14/6956	12/8915	30/207	121
۸	ارتقاء ارزشها	19/3677	3/78826	.30428	120	.000	16/36774	16/9688	15/7666	54/792	121
۹	شفاف سازی	13/7032	3/33259	.26768	120	.000	10/70323	11/2320	10/1744	39/985	121
۱۰	ظرفیت سازی	16/5742	3/19079	.25629	120	.000	13/57419	14/0805	13/0679	52/964	121
۱۱	پاسخگویی	13/7032	3/33259	.26768	120	.000	10/70323	11/2320	10/1744	39/985	121

Test Value = 3

همانگونه که در جدول بالا (۴) مشاهده می‌شود میانگین کلیه نمره‌های رهبری اخلاقی و حکمرانی در گروه بالاتر از نمره فرضی (Test Value = 3) با انحراف استانداردهای مشخص در جدول می‌باشد که این نشان می‌دهد که به طور معناداری ( $p < .05$ ) از نمره برش یا نمره معیار ۳ (Test Value = 3) بالاتر می‌باشد. و با توجه به این که مقدار سطح معنی‌داری (Sig) کلیه متغیرها در این جدول برابر با (0.000) است و این سطح معنی‌داری کلیه متغیرها کمتر از ۵ صدم است با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر برای کلیه نمره متغیرها رد می‌شود و این نشان می‌دهد اختلاف معناداری بین میانگین فرضی و میانگین جامعه وجود دارد. بنابراین خروجی‌ها نشان می‌دهد اختلاف معناداری بین مؤلفه‌های حاکمیت خوب در ورزش با رهبری اخلاقی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد.

جدول (۵). تحلیل همبستگی بین رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب

حکمرانی خوب		رهبری اخلاقی
.810	ضریب همبستگی	
.000	سطح معنی‌داری	
121	تعداد	

در ابتدا برای آزمون فرضیه بین رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب از ضریب همبستگی پیرسون (r) استفاده شده است که با توجه به جدول (۵) می‌توان گفت که بین دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. زیرا که سطح معنی‌داری محاسبه شده (0.000) (sig) کمتر از آلفای تحقیق ( $\alpha = .01$ ) برآورد شده است.

جدول (۶). خلاصه مدل رگرسیون عامل‌های پیش‌بین

شاخص‌های آماری رگرسیون خطی						شاخص‌های پیش‌بین رهبری اخلاقی
P	F	T	Beta	SE	B	
.000	16/306	012/10	----	964/4	702/49	مقدار ثابت
.429	17/206	.485	.621	.289	.610	انصاف
.000	42/670	778/5	.433	.243	.479	جهت‌گیری فردی
.223	8/121	635/1	.690	.278	.454	رهنمودهای اخلاقی
.325	43/956	551/3	.593	.262	.931	اشتراک قدرت
.482	8.801	579/1	.741	.261	.411	شفافیت نقش
Adju. $R^2 = .51/6$			$R^2 = .72$		توجه: . $R = .631$	

نتایج تحلیل واریانس مشخصه‌های آماری رگرسیون ساده بین رهبری اخلاقی و شاخص‌های حکمرانی خوب در جدول (۵) ارائه شده است که بر اساس این نتایج میزان  $F$  مشاهده شده معنی‌دار است ( $P < .005$ ) و ۷۲ درصد ( $R^2 = .72$ ) واریانس مربوط به حاکمیت خوب توسط رهبری اخلاقی تبیین می‌شود. ضرایب رگرسیون هر یک از متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که شاخص‌های رهبری اخلاقی می‌توانند واریانس حاکمیت خوب را به صورت معنی‌دار تبیین کند که طبق نتایج جدول استفاده از شاخص‌های (انصاف؛ جهت‌گیری فردی؛ رهنمودهای اخلاقی؛ اشتراک قدرت و شفافیت نقش) شاخص‌های حاکمیت خوب را افزایش می‌دهد بنابراین طبق این نتایج فرضیه ما تأیید می‌شود و شاخص‌های رهبری اخلاقی می‌توانند پیش‌بینی کننده حاکمیت خوب باشند. جدول زیر (۷) وضعیت رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد. میانگین رتبه<sup>۱</sup> هر کدام از ویژگی‌ها در جدول گزارش شده است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (۱۹/۳۶۷۷) به ویژگی ارتقاء ارزش‌ها در نمره‌دهی اختصاص دارد که بدین معناست که مهم‌ترین شاخص یک حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی از نظر پاسخگویان ویژگی ارتقاء ارزش‌ها است. بعد از ویژگی فوق، کمترین میانگین شاخص یک حکمرانی خوب شامل شاخص‌ها نتیجه‌گرایی (۱۱/۶۷۱۰) و ظرفیت‌سازی (۱۰/۵۰۳۱) می‌باشد همچنین مقدار مجذور کای (خی دو) به دست آمده برابر با ۴۵۶/۵۳۳ است که در سطح خطای کمتر از ( $P < .05$ ) قرار دارد و معنی‌دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه‌بندی شاخص‌های رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب در ورزش از نظر نمونه‌های آماری با معناست و پاسخگویان رتبه‌بندی متفاوتی از ویژگی‌های یک حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی دارند.

جدول (۷). رتبه‌بندی عامل‌های پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه	جایگاه رتبه‌ها	تعداد
انصاف	13/7290	2/95707	5/49	هفتم	121
جهت‌گیری فردی	11/8000	3/62423	3/73	هشتم	121
رهنمودهای اخلاقی	16/5833	3/32054	2/54	سوم	121
اشتراک قدرت	16/5871	3/45055	7/96	دوم	121
شفافیت نقش	13/7032	3/33259	5/49	هفتم	121
نتیجه‌گرایی	11/6710	2/75660	3/53	نهم	121
اثر بخشی نقش‌ها و وظائف	16/7935	5/68513	7/46	چهارم	121
ارتقاء ارزش‌ها	19/3677	3/78826	9/54	اول	121
شفاف‌سازی	15/1226	3/77162	6/60	پنجم	121
ظرفیت‌سازی	10/5031	3/19079	7/72	دهم	121
پاسخگویی	14/2645	3/67702	5/95	ششم	121
$\text{Chi-Square} = 456.533$					$\text{Sig} = .000$
$\text{df} = 10$					

<sup>1</sup> - Mean Rank



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری اخلاقی به عنوان ابزاری در جهت داشتن یک حاکمیت خوب در ورزش بود. که نتایج نشان‌داد تمامی مؤلفه‌های مستقل رهبری اخلاقی به شکل معنادار و مثبت بر متغیر وابسته حاکمیت در ورزش تأثیرگذار است. براساس نتایج به دست آمده از فرضیه اول پژوهش با استفاده از تحلیل  $t$  تک نمونه‌ای اختلاف معناداری بین مؤلفه‌های حاکمیت خوب در ورزش با رهبری اخلاقی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد که این یافته نشان می‌دهد مؤلفه‌های مختلف رهبری اخلاقی به شکل مؤثر در داشتن یک حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است اما در بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی ارتقاء ارزش‌ها با میانگین (۱۹/۳۶۷۷) و با نمره  $t$  (۵۴/۷۹۲) بیشترین تأثیر را داشته است که با نتایج سلوکی و همکاران (۱۳۹۳)، کوتروفو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و کنستانت و همکاران (۲۰۱۸) به شکلی همخوانی دارد.

همیلتون و لاووی (۲۰۲۰، ۲۰۱۷)، نشان دادند که الگوبرداری اخلاقی یا همان پیروی از رهبران اخلاقی مربیان می‌تواند بر ارتقای ارزش‌های سازمان، رشد اخلاقی، و عملکرد ورزشکاران تأثیر بسزایی داشته باشد زیرا داشتن یک سازمان ورزشی با یک حکمرانی خوب نه تنها به شکلی مؤثر و پایدار از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی ورزش محافظت کند بلکه موجبات افزایش عملکرد هیئت‌ها و سازمان‌های ورزشی را فراهم می‌سازد که با نتایج گیرارت و ون ایکن (۲۰۲۲) همخوانی زیادی دارد. در دنیای امروزی بیان اینکه سازمانی واجد شرایط مدیریت خوب باشد، آسان نیست. دیگر کافی نیست که «واژه خوب» را فقط از نظر عملکرد مالی، اثربخشی و کارایی تعریف کنیم (شل اینترنشنال با مسئولیت محدود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). امروزه سازمان‌های ورزشی بهتر است نه تنها بر ارزش‌های نتیجه محور مانند اثربخشی و کارایی تمرکز کنند، بلکه به طور عمومی‌تر براساس سهم آنها در حوزه‌های دیگر، مانند جامعه سالم‌تر و ایمن‌تر با رعایت و اولویت قرار دادن ارزش‌های اخلاقی به محافظت از سلامت جامعه و به حفظ حقوق و آزادی‌ها کمک کنند و مدیران امروزی به شکلی باید ارتقاء ارزش‌های اخلاقی را بر شاخص‌های عملکرد در اولویت قرار دهند چون اگر شاخص‌های عملکرد مانند اثربخشی و کارایی را در اولویت قرار دهند متأسفانه ابزارهای اخلاقی تضعیف می‌شوند و در چنین شرایطی رفتارهای غیراخلاقی در سازمان شروع به رشد می‌کنند و از دست‌دادن اقتدار اخلاقی رهبران به طور فزاینده‌ای بدبین شدن پیروان به رهبران سازمان‌ها را به دنبال دارد که می‌تواند با نتایج گیرارت و ون ایکن (۲۰۲۲)، بیرد و واترز (۱۹۸۹) و تروینو، براون و هارتمن (۲۰۰۳) همسویی داشته باشد. بنابراین سازمان‌های ورزشی جهت پایداری و چابک‌سازی خود باید در انتخاب و گزینش رهبران (مدیران) خود نهایت دقت را به عمل آورند چون رهبران سازمان‌ها اگر نتوانند خود را با ارزش‌های اخلاقی وفق دهند و یا به شکلی نتوانند چنین ارزش‌هایی را ارتقاء دهند به شکلی رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی کم کم در سازمان خود را نمایان می‌سازند و می‌توانند در فرایند یک حکمرانی خوب و شایسته و تصمیمات و رفتار اخلاقی مدیران و رهبران ورزشی تأثیرات منفی داشته باشند که با نتایج کنستانت، دی واگنر و وی لیم (۲۰۱۹) و تروینو و همکاران (۱۹۹۹) همخوانی دارد. در ادامه بررسی دقیق این فرضیه نشان‌داد که بعد از مؤلفه ارتقاء ارزش‌ها مؤلفه اثربخشی نقش با میانگین (۱۶.۷۹۳۵) و مؤلفه رهنمود اخلاقی با میانگین (۱۰/۰۰) بیشترین و کمترین اثربخشی را در داشتن حاکمان خوب از دیدگاه پاسخگویان به خود اختصاص داده است.

نتایج فرضیه دوم با استفاده از آزمون رگرسیون خطی نشان‌داد تفاوت معناداری بین پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل وجود دارد. البته قبل از آزمون این فرضیه محقق برای تعیین میزان ارتباط بین رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب از ضریب همبستگی پیرسون استفاده نمود که خروجی این آزمون نشان‌داد که بین دو متغیر (رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب) رابطه معناداری با مقدار (۰/۸۱۰) در سطح معنی‌داری (۰/۰۰) وجود دارد. نتایج تحلیل واریانس مشخصه‌های آماری رگرسیون خطی ساده بین شاخص‌های رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب حاکی از این بود که ۷۲ درصد واریانس ( $R^2=0.72$ ) مربوط به حاکمیت خوب توسط شاخص‌های رهبری اخلاقی تبیین می‌شود. این آزمون نشان می‌دهد که استفاده از شاخص‌های (انصاف؛ جهت‌گیری فردی؛ رهنمودهای اخلاقی؛ اشتراک قدرت و شفافیت نقش) شاخص‌های حاکمیت خوب را افزایش می‌دهد بنا براین شاخص‌های رهبری اخلاقی را می‌توان به عنوان پیش‌بینی کننده حاکمیت خوب در نظر گرفت که این یافته با نتایج

<sup>1</sup> - Cotrufo

<sup>2</sup> - ShellInternational Limited

رولند جک (۲۰۲۱)، کنستانت، دی واگنر و وی لیم (۲۰۱۸)، گیرآرت، آلم و گرو ل (۲۰۱۴) و لوینز و همکاران (۲۰۲۱) که همگی معتقدند سازمان‌های ورزشی جهت جلوگیری از رسوایی‌ها و تخلفات باید از یک حکمرانی خوب و شایسته برخوردار باشند همخوانی دارد. همانگونه که گیرآرت و ون ایکن (۲۰۲۲) بر این باورند حکمرانی خوب هنوز به طور کامل در اعمال روزمره رهبران ورزشی گنجانده نشده است و همین علت می‌تواند یکی از دلایل آشکار شدن رفتارهای غیراخلاقی در ورزش باشد. بنابراین سازمان‌های ورزشی نیز از این موضوع نمی‌توانند شانه خالی کنند چون واقعا حکمرانی مناسب و خوب نیاز به داشتن رفتارهای اخلاقی دارد چنانکه تروینو و نلسون (۲۰۱۶) بر این باورند که برنامه‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی نقش مهمی در مهار و کنترل رفتارهای غیراخلاقی دارند و یکی از شاخص‌های یک حکمرانی خوب استفاده از رهبران اخلاقی است که بتوانند این برنامه‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی را با اهداف سازمانی و انسانی ادغام نمایند. با این حال، صرفاً انتظار از رهبران برای ارائه رهبری اخلاقی کافی نیست چون آموزش رهبران اخلاقی نیازمند تلاش جمعی و عامدانه کلیه دست‌اندرکاران ورزش کشور است و برای ظهور و تداوم رهبری اخلاقی، سازمان‌های ورزشی و نهادهای حاکم بر ورزش باید مهارت‌های رهبری اخلاقی را تشویق، آموزش و تسهیل کنند و همزمان روی توانایی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی دست‌اندرکاران و کارکنان فعال بوده و همچنین در سیاست‌های منابع انسانی، ابزارها و اقدامات حاکمیت ساختاری برای حمایت از افراد مذکور سرمایه‌گذاری کنند. پرورش و وجود رهبران اخلاقی در سازمان‌های ورزشی شامل آزاد کردن زمان و منابع برای توسعه بیشتر مهارت‌های انعکاسی، ارتباطی و تحلیلی رهبران آینده، نظارت بر ایمنی روانی که دست‌اندرکاران، کارکنان و سایر پیروان تجربه می‌کنند، و نگاهی صادقانه و انتقادی به مشوق‌هایی که رهبران ورزشی و پیروان آنها در معرض آن هستند و رفتار اخلاقی آنها را هدایت می‌کند می‌باشد.

آخرین نتایج پژوهش با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد که شاخص ارتقاء ارزش‌ها با میانگین نمره (۳۶۷۷/۱۹) و با نمره (۵۴/۹) به عنوان یکی از مؤلفه‌های حاکمیت خوب اولین نمره (رتبه) را از دیدگاه پاسخگویان به دست آورده است. که با نتایج گیرارت و ون ایکن (۲۰۲۲)، سلوکی و همکاران (۱۳۹۳)، بدی، آلیاسلان و گرین (۲۰۱۶) و پنگ و کیم (۲۰۲۰) همخوانی دارد. داشتن یک حکمرانی پایدار و خوب در سازمان‌های ورزشی در مرحله اول در گرو ارتقاء ارزش‌های فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد چون ارزش‌ها همواره به عنوان آئینه‌ای تمام‌قد منعکس کننده تمامی رفتارهای سازمان است. حکمرانی خوب در سازمان مستلزم آن است که یک رهبر ورزشی فردی اخلاقی - ارزشی باشد که به طور فعال و آشکار ارزش‌های سازمان را منعکس نماید، در مورد آن ارتباط برقرار کند و آن را تقویت کند. گیر آرت و ون ایکن (۲۰۲۲) معتقدند اگر اهداف سازمانی و شاخص‌های عملکرد بر ارزش‌های اخلاقی اولویت داده شود، اعتبار ابزارهای اخلاقی در سازمان متأسفانه تضعیف می‌شود که این موضوع اهمیت ارزش‌ها در سازمان‌ها را نشان می‌دهد. رهبران اخلاقی سازمان‌های ورزشی کشور از یک سو نه تنها باید ارزش‌های سالم ورزشی که مستقیماً با حکمرانی خوب مانند قانون‌مداری، صداقت، برابری، شفافیت، مشارکت، مشروعیت و مسئولیت‌پذیری مورد توجه قرار داده و آن را ارتقاء بخشند بلکه باید با ارزش‌های منفی سازمان مانند رسوایی‌هایی ورزشی، آزار جنسی، دوپینگ، تبانی مسابقات، و تبلیغات منفی ناشی از این رسوایی‌ها مقابله نمایند. بنابراین حکمرانی خوب را می‌توان فی‌نفسه یک ارزش دانست و این رویکرد حاکی از آن است که اجرای برخی از شاخص‌های ارزشی حکمرانی خوب به خودی خود نیازمند یک رهبری اخلاقی است تا بتواند آن را تبدیل به یک هدف نماید. بنابراین حکمرانی خوب به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد و ارتقاء ارزش‌ها مانند سلامت، انسجام اجتماعی و ایمنی تلقی می‌شود. از سویی دیگر براساس آزمون رتبه‌بندی فریدمن و باتوجه به نتایج تحقیق که حاکی از نقش رهبری اخلاقی در حاکمیت خوب در ورزش است می‌توان نتیجه گرفت که حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی تنها می‌تواند از طریق همکاری افراد درگیر (مربی، مدیر عامل، اعضای هیئت مدیره، ذینفعان و...) با رهبران ورزشی تحقق یابد. لذا می‌توان ادعان نمود سازمان‌های ورزشی کشور (فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، هیات‌ها و...) با همکاری با یکدیگر مؤلفه‌هایی که نقش پررنگ در ساختاردهی یک حاکمیت خوب در ورزش دارند توجه و تأکید بیشتری نمایند و رهبران (مدیران) ورزشی شیوه‌ها، رویه‌ها و مؤلفه‌هایی چون؛ پاسخگویی؛ شفاف‌سازی؛ ارتقاء ارزش‌ها و... که سازگاری بیشتری با اهداف و رسالت‌های سازمان در جهت حاکمیت خوب دارند را اتخاذ و اجرا نمایند. شاخص‌های رهبری اخلاقی باید واقع‌گرایانه، در دسترس و یکپارچه باشند و به آسانی از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی به

شکل آسان اتخاذ و اجرا شوند. در این جاست که سازمان‌ها از حاکمیت مطلوب، قوی‌تر و بهتری برخوردار خواهند شد. بنابراین وظیفه رهبران سازمان‌های ورزشی این است که ارزش‌های و مولفه‌های رهبری اخلاقی را توسعه و تعمیم دهند و به عنوان یک حس مشترک در بین سایر اعضای سازمان به اشتراک بگذارند. با توجه به محدودیت پژوهش حاضر چون عدم دسترسی کامل به صاحب‌نظران ورزشی کشور و منحصر بفرود بودن حاکمیت و اداره هر بخش از ورزش از نظر اصول و ارزش‌ها (شاخص‌های رهبری و حاکمیتی منحصر به فرد) پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی محققان در جهت ارزیابی نقش رهبری اخلاقی در سازمان‌های فرا ملی ورزشی و دیگر سازمان‌هایی که به شکلی با سازمان‌های ورزشی همخوانی دارند مطالعات گسترده‌تر انجام داده و مؤلفه‌های عمیق‌تری را مد نظر قرار دهند تا بتوانند پس از رفع این محدودیت‌ها شاخص‌های مناسب رهبری اخلاقی را در راستای حاکمیت خوب در سازمان‌های ورزشی ارائه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود نهادهای حاکم بر ورزش کشور (وزارت ورزش، فدراسیون‌ها و...) مهارت‌های رهبری اخلاقی را در بین مدیران تشویق، آموزش و تسهیل کنند و همزمان روی توانایی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران ورزشی کشور تمرکز بیشتری نماید و برای حمایت از این مدیران سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام دهند و با توجه به اینکه رهبری اخلاقی در راستای یک حاکمیت خوب می‌تواند از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی ورزش محافظت کند باید به عنوان سرمایه اصلی در سازمان‌های ورزشی به مسئله‌ای قابل اهمیت برای مدیران عالی ورزش کشور تبدیل شود.

### تشکر و قدر دانی

در پایان، بر خود لازم می‌دانیم از مشارکت مسئولان استادان دانشگاهی محترم، و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان که با صداقت، روشنگری و مساعدت بی وقفه، اطلاعات و تجربیات خود را در اختیار این پژوهش قرار دادند، کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

### Reference

- Airlangga, H., & et al. (2021). The role of humanistic leadership on good governance in sport organization: A literature review, *Jurnal SPORTIF: Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 7(3), 378-399. <https://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/pjk/article/view/14997/2371>
- Allan, A., Rieu-Clarke A. (2010). Good governance and a legal perspective. *Irrigation and Drainage Systems*; 24(3-4): 239-248.
- Arnout, G & Frank v, E. (2022). *Good Governance in Sport, Critical Reflections*. 1st Edition, Routledge, Pp. 1- 269. file:///C:/Users/Soheil%20System/Downloads/9781003172833\_webpdf-1.pdf.
- Australian Sports Commission (2015), *Mandatory Sports Governance Principles*, Australian Sports Commission, Canberra
- Azeez, A. (2016). "Endangering good governance for sustainable democracy: the continuing struggle against corruption in Nigeria. *Journal in Research, Peace, Gender and Development*, 1(11), 307-314.
- Bedi, A, Alpaslan, CM & Green, S (2016). 'A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators', *Journal of Business Ethics*, vol. 139, no. 3, pp. 517-36. doi:10.1007/s10551-015-2625-1.
- Brown, ME, Treviño, LK & Harrison, DA (2005). 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, no. 2, pp. 117-34. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Chappelet, JL & Mrkonjic, M (2019), 'Assessing sport governance principles and indicators', in M Winand & C Anagostopoulos (eds), *Research Handbook on Sports Governance*, Edward Elgar, London, pp. 10-28. doi:10.4337/9781786434821.00008.
- Constandt, B, De Waegeneer, E & Willem, A (2018). 'Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior', *Journal of Sport Management*, vol. 32, no. 2, pp. 185-98. doi:10.1123/jsm.2017-0182.
- Constandt, B, Heres, L, Marlier, M & Willem, A (2020). 'A stakeholder perspective on ethical Leadership in sport: Bridging the gap between the normative and descriptive lines of inquiry', *Psychologica Belgica*, vol. 60, no. 1, pp. 381-95. doi:10.5334/pb.543.
- Cotrufo, RJ (2014), *Examining the influence of ethical and authentic leadership behaviors of NCAA division-I athletic directors*, Doctoral dissertation, University of Connecticut: University of Connecticut's Library, Connecticut.
- Council of Europe (2016), 14th Council of Europe Conference of Ministers responsible for Sport. Budapest, Hungary 29 November 2016. Final resolutions, Strasbourg, Council of Europe.

- De Schrijver, A, Delbeke, K, Maesschalck, J & Pleysier, S (2010). 'Fairness perceptions and organizational misbehavior: An empirical study', *American Review of Public Administration*, vol. 40, no. 6, pp. 691-703. doi:10.1177/0275074010363742.
- Epstein, G. S., & Gang, I. N. (2019). "Inequality, good governance, and endemic corruption". *International Tax and Public Finance*, 26(5), 999-1017.
- European Parliament (2015), Resolution on recent revelations of high-level corruption cases in FIFA, P8\_TA-PROV(2015)0233.
- Faúndez, J. (Ed.). (2016). "Good government and law: Legal and institutional reform in developing countries". Springer.
- Geeraert, A, Alm, J & Groll, M (2014), 'Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies', *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 6, no. 3, pp. 281-306. doi:10.1080/19406940.2013.825874.
- Geeraert, A & Drieskens, E (2021), 'The dynamics of de-delegation: A principal-agent explanation of the reversal of private authority in international sport governance', *Public Administration*, vol. 99, no. 1, pp. 156-70. doi:10.1111/padm.12668.
- Greenbaum, RL, Quade, MJ & Bonner, J (2015). 'Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership', *Organizational Psychology Review*, vol. 5, no. 1, pp. 26-49. doi:10.1177/2041386614533587.
- Hamilton, MGB & LaVoi, NM(2017). 'Ethical professional identity and the development of moral exemplar collegiate coaches', *Journal of Moral Education*, vol. 46, no. 2, pp. 114-28. doi:10.1080/03057240.2017.1313724.
- Hamilton, MGB & LaVoi, NM (2020). 'Coaches who care: Moral exemplars in collegiate athletics', *Journal of Applied Sport Psychology*, vol. 32, no. 1, pp. 81-103. doi:10.1080/10413200.2018.1557763.
- Hums, M; Maclean, J (2017). *Governance and Policy in Sport Organizations*, Published by Routledge.
- Hu, Y, Zhu, L, Zhou, M, Li, J, Maguire, P, Sun, H & Wang, D (2018). 'Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out', *Frontiers in Psychology*, vol. 9, no. 1, p. 1718. doi:10.3389/fpsyg.2018.01718.
- Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*(Vol. 49, pp. 1395-1415).
- Kaptein, M (2019), 'The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership', *Journal of Business Ethics*, vol. 156, no. 4, pp. 1135-50. doi:10.1007/s10551-017-3641-0.
- Kim, D & Vandenberghe, C( 2020). 'Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate', *Proceedings*, vol. 2020, no. 1, pp. 17273. doi:10.5465/AMBPP.2020.34.
- Loyens, KM, Claringbould, IEC, Heres, L & Van Eekeren, F (2021), 'The social construction of integrity: A qualitative case study in Dutch football', *Sport in Society*. Advance online publication. doi:10.1080/17430437.2021.1877661.
- Mayer, DM, Kuenzi, M, Greenbaum, R, Bardes, M & Salvador, R (2009). 'How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no. 1, pp. 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002.
- Mohammadi., R, (2021). *Governance in Iranian sports: a conceptual review*. *Quarterly Journal of Knowledge Management in Sports, Islamic Azad University*, Unit 1, Number 1. pp. 55-67. [In Persian]. [https://kmsj.sanandaj.iau.ir/article\\_685993\\_2ce27681d7c66c09be35a29c6ebbc607.pdf](https://kmsj.sanandaj.iau.ir/article_685993_2ce27681d7c66c09be35a29c6ebbc607.pdf).
- Morrissey Oliver (2012), *Governance, Private Investment and Foreign Direct Investment in Developing Countries*, *World Development*, 40 (3), Pages 437-445.
- OPM & CIPFA.(2004). "The Good Governance Standard for Public Services". The Independent Commission on Good Governance in Public Services, Office for Public Management Ltd & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy. Printed by Hackney Ltd.
- Peng, AC & Kim, D (2020), 'A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 41, no. 4, pp. 348-68. doi.org/10.1002/job.2427.
- Quade, MJ, Bonner, JM & Greenbaum, RL (2020), 'Management without morals: Construct development and initial testing of amoral management', *Human Relations*. Advance online publication. doi:10.1177/0018726720972784.
- Rowland, J.(2021 ).*The role of sport governance consultants,Help or hindrance? Good Governance in Sport*, 1st Edition, Routledge Pp,115- 128-  
file:///C:/Users/Soheil%20System/Downloads/10.4324\_9781003172833-9\_chapterpdf.pdf
- Saluki., H. Shajie., Reza Ahmadi S, A., (2014). *Determining the status of the moral leadership perception of the employees of the Ministry of Sports and Youth*, Conference: National Conference of Sports

- Management Scientific Association, 1, Tehran. pp267-273. [In Persian]. file:///C:/Users/Soheil%20System/Downloads/6951393h01212-1.pdf.
- Shell International Limited (2014), Shell General Business Principles, Shell, The Hague.
  - Shokouh, Z. and Nikpour, A., (2018), The effect of genuine leadership on organizational citizenship behavior: The mediating role of employees' job motivation, Public Management Research, Summer 97, 246-266. [In Persian]. [https://jmr.usb.ac.ir/article\\_4301\\_b3c280a3eaaa72830a2fdce2e267abff.pdf](https://jmr.usb.ac.ir/article_4301_b3c280a3eaaa72830a2fdce2e267abff.pdf)
  - Steinbauer, R, Renn, RW, Taylor, RR & Njoroge, PK (2014). 'Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership', Journal of Business Ethics, vol. 120, no. 3, pp. 381-92. doi:10.1007/s10551-013-1662-x.
  - Tiell., B; Cebula, K(2021). Governance in sport : analysis and application, Human Kinetics pub.
  - Tomlinson, A 2014, 'The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA', Sport in Society, vol. 17, no. 9, pp. 1155-69. doi:10.1080/17430437.2013.856590.
  - Treviño, LK, Weaver, GR, Gibson, DG & Toffler, B (1999), 'Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts', California Management Review, vol. 41, no. 2, pp. 131-51. doi:10.2307/41165990.
  - Treviño, LK & Nelson, KA (2016), Managing Business Ethics. Straight Talk about How To Do It Right, John Wiley and Sons, New York
  - Yukhymenko-Lescroart, MA, Brown, ME & Paskus, TS (2015). 'The relationship between ethical and abusive coaching behaviors and student-athlete well-being', Sport, Exercise, and Performance Psychology, vol. 4, no. 1, pp. 36-49. doi:10.1037/spy0000023.
  - White, S & Rezaia, D (2019), 'The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance', Sport, Business and Management: An International Journal, vol. 9, no. 5, pp. 460-76. doi:10.1108/SBM-11-2017-0079.
  - Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B.J. (2010); Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, The Leadership Quarterly, 21(5):901-914.
  - Wells, JE and Walker, NA( 2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders, Journal of Intercollegiate Sport, vol. 9, no. 2, pp. 179-99. doi:10.1123/jis.2016-0007.
  - Welty Peachey, J, Zhou, Y, Damon, ZJ & Burton, LJ (2015). 'Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework', Journal of Sport Management, vol. 29, no. 5, pp. 570-87. doi:10.1123/jsm.2014-0126.
  - Zandi, Kh., Mousavi Majd, S. M., Seif Panahi, H. and Rastad, A., (2015) The Relationship between Ethical Leadership and Social Responsibility (Case Study of Sanandaj Administrative Site Staff), Applied Sociology, No. 60, No.213-222.[In Persian]. file:///C:/Users/Soheil%20System/Downloads/38113946012.pdf

## **Investigating ethical leadership as a new strategy for a good governance in sports**

Taha Razmara<sup>1</sup>, Mozghan Khodamoradpoor<sup>2</sup>

1. Ph.D in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author) 2. Ph.D., assistant professor, Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

email: taharazmara@yahoo.com

Received: 2022-10-24 Accepted: 2022-12-22

### **Abstract**

The purpose of the current research was to investigate the role of ethical leadership as a new strategy in the implementation of good governance in sports organizations. The research method, in terms of practical purpose, in terms of research method, was carried out in the category of descriptive-survey research, and in terms of implementation, it was carried out in a field form. The research data was collected using standard questionnaires in the form of Likert scale. The statistical population in this research was 121 members of the academic staff of the sports management department of the country's universities (state and Islamic Azad) and general managers of the sports and youth departments of the country's provinces. Due to the small number of the statistical population, all 121 people were selected as a statistical sample in this research. In this research, in addition to the standardization of the data collection tool, for more assurance, the logical validity method of the formal type (available by professors and other experts) and the Lawshe model were used for content validity. SPSS software and statistical tests were used to analyze the data. The results showed that there is a significant difference between the hypothetical average and the community average. Also, the output of the linear regression coefficient of all independent variables or the predictor ( $R^2=0.72$ ) was reported as significant. And finally, the results of Friedman's ranking test showed that the component of promoting values with a rank of 49.5 and an average of 19.3677 and capacity building with a rank of 9.54 and an average of 10.5031 had the most and least importance in good governance in sports organizations. Based on the results of the research, it seems that ethical leadership protects the values and ethical norms of sports and as the main capital in sports organizations, it should become an important issue for top sports managers of the country.

**Keywords:** values, organization, Sports governance, ethical leadership, effectiveness