رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دورهٔ ۸، شمارهٔ ۳۰، پاییز ۱۳۹۹
ص ص : ۱۲۴– ۱۰۹

طراحی الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ایران

رضا سلیمانی مقدم*[۱]– محمود گودرزی[۲] – مجید جلالی فراهانی[۳] – ابراهیم علیدوست قهفرخی [۴]
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۲. استاد، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳و۴. دانشیار، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
(تاریخ دریافت : ۲۹/ ۰۱ /۱۳۹۸ ، تاریخ تصویب : ۰۱/ ۰۵/ ۱۳۹۸)

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ایران است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریهٔ داده‌بنیاد (گراندد تئوری) به‌عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، منابع کتابخانه‌ای، مشاهدهٔ میدانی، رسانه‌های صوتی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۳ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس استادان متخصص بررسی و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعهٔ حسابرسی فرایند نتایج۸۹ درصد به‌دست آمد. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در سه مرحلهٔ کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. براساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر، نشان‌دهندهٔ استخراج بالغ ر ۲۹۰ کد یا مفهوم اولیه و نیز احصای ۷۷ مفهوم و ۷ مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل رهبری مبتنی بر قدرت نرم به‌عنوان مقولهٔ محوری و شرایط علی (منش ورزشی، تندرستی معنوی)، عوامل زمینه‌ای (منش اجتماعی، منش سیاسی)، شرایط مداخله‌گر (مهارت و تخصص ورزشی، ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش)، راهبردها (فرهنگ ورزش) و پیامدها (مربوط به رهبر، مربوط به پیروان و سازمانی)، قرار گرفت. با توجه به نتایج این پژوهش به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به‌منظور نفوذ بیشتر بر پیروان و کسب محبوبیت مدل ارائه‌شده در این پژوهش را سرلوحهٔ کار خود قرار دهند.

واژه‌های کلیدی

رهبری، فدراسیون‌های ورزشی، قدرت نرم، گراندد تئوری.

* نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۸۳۳۸۶۹۶۷
Email: r.soleimani56@gmail.com

مقدمه

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، سبب شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف و ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبران موفق را در سازمان ذکر کنند (۲۰). به اعتقاد محققان رهبری توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. هرچند سال‌ها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده است، اما تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دو دههٔ گذشته اتفاق افتاده سبب شده که بحث رهبری اثربخش، مهم‌تر شود. درواقع، از آنجا که رهبری عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان به اثربخشی رهبری در تمام سطوح وابسته است. به اعتقاد هرسی، بلانچارد و جانسون[1] (۱۹۹۶) سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آنها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن عبارت است از رهبری پویا و اثربخش؛ بنابراین، از آنجا که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی، به‌علت ضعف رهبری بوده است، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جست‌وجوی رهبران اثربخش‌اند (۱۳). به همین دلیل، مسئلهٔ بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به‌گونه‌ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی مؤسسات و سازمان‌ها مؤثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته باشند. به اعتقاد استیونسون و وارن[2] (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به‌کار ببندد. درواقع، رهبری اثربخش، یعنی استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی تا حد ممکن. این مقوله، بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار یا حتی مشابه آن است، اما بر مسائل دیگری تمرکز دارد (۱۰). رهبری اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی، جزئی و کم‌اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (۱). هرچند به‌درستی معلوم نیست که موفقیت و شکست سازمان تا چه حد ناشی از توانایی‌های رهبری و تا چه اندازه ناشی از عوامل متعدد دیگر است، ولی معمولاً رهبر را مسئول موفقیت و شکست سازمان می‌دانند. در همین زمینه، فیدلر اظهار می‌کند با اینکه معتقدیم موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات تا حد زیادی به نوع رهبری آنها بستگی دارد، در مورد عواملی که موجب اثربخشی رهبری می‌شوند، تقریباً چیزی نمی‌دانیم (۱۹). براساس نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری، کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیاتی چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتمادبه‌نفس، سخنوری و جاذبهٔ کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند (۱). از طرفی، می‌دانیم رهبران می‌توانند برای ایجاد تغییر در دیگران از قدرت خود استفاده کنند. بدون شک قدرت از راه‌هایی است که رهبر از طریق آن می‌تواند بر رفتار پیروان نفوذ کند (۳). بحث رهبری و قدرت از دیدگاه باورهای دینی، به‌ویژه دین مبین اسلام و از منظر علوم اجتماعی جایگاه بسیار بااهمیت و درخور توجهی دارد. از دیدگاه حضرت امیر (ع) قدرت امانتی الهی است و رهبران ملزم به به‌کارگیری آن برای حفظ مکتب‌اند. وارن بنیس، قدرت را انرژی اساسی برای شروع و پایداری عمل معرفی می‌کند که قصد را به واقعیت تبدیل می‌کند، چیزی که بدون آن رهبران نمی‌توانند رهبری کنند. از این دو عبارت عالمانه به‌همراه نگرش دین‌محورانه به مقولهٔ قدرت و رهبری، می‌توان این‌گونه

1. Hersey, Blanchard, & Johnson

2. Stevenson & Warn

برداشت کرد که در حقیقت، رهبری عبارت است از منظومهٔ خرد، معرفت و هنر به‌کارگیری قدرت برای تبدیل آرمان و قصد به واقعیت عملی و عینی، به شکل پایدار و تبدیل‌شده به باورهای درونی و نه موقت و زودگذر. صاحب‌نظران رهبران را انسان‌های هوشمندی می‌دانند که از طریق چشم‌انداز مثبت و معانی بخشی به آن و با تکیه‌بر خودآگاهی و عزت‌نفس بالا، قادرند عامل نفوذ کارامدی را برای تأثیرگذاری بر دیگران (پیروان) تعبیه کرده و به شکل پایداری آرمان‌ها و مقاصد خود را به واقعیت‌های عینی مبدل کنند (۲).

همچنین قدرت را از دریچهٔ نگاه نرم‌افزارانه و سخت‌افزارانه به دو دسته تقسیم کرده‌اند. آنان با درنظر گرفتن خاستگاه اصلی قدرت، این پدیده تأثیرگذار را به انواع قدرت نرم و قدرت سخت دسته‌بندی کرده‌اند. به عقیدهٔ آنان درحالی‌که قدرت سخت برخاسته از نظام‌های پاداش و تنبیه (نوعی مبادله) است، قدرت نرم در توانایی متقاعد کردن، نه با توسل به تشویق و تنبیه، بلکه الهام بخشی از طریق جاذبه‌ها و جذابیت‌های فرهنگی و ارزشی مورد اقبال بیشتری قرار گرفته است. بر این مبنا، جوزف نای «قدرت نرم» را به این شرح تعریف کرده است: توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای کسب نتایج مطلوب از طریق جذابیت، به‌جای اجبار یا تطمیع (۱۴). بی‌تردید جوزف نای به‌دلیل مشاغلی که در دولت‌های ایالات متحده آمریکا و سمت‌های آموزشی که در دانشگاه‌های آن کشور داشته، معمار و پیونددهنده نظر و عمل در عرصهٔ رهبری آکادمیک و قدرت در مغرب‌زمین محسوب می‌شود. جوزف نای برای نخستین‌بار دربارهٔ اینکه «موضوع قدرت نرم و رهبری» چه مفهومی است و به چه نحو با دیگر وظایف رهبری ارتباط می‌یابد تعریفی عرضه می‌کند. او می‌گوید: «رهبری همراه جذابیت، رویهٔ گام‌به‌گامی را پدید می‌آورد، به این صورت که رهبران در هر سطحی می‌توانند آن را برای ایجاد قدرت نرم در سازمان خود به‌کار برند. اگر رهبری در چشم دیگران مشروعیت داشته باشد کمتر با مقاومت روبه‌رو می‌شود. رهبران ماهر همواره این نکته را دریافته‌اند که جذابیت برخاسته از اعتبار و مشروعیت است. قدرت هرگز و هیچ‌وقت از لولهٔ تفنگ بیرون نیامده است، حتی خشن‌ترین دیکتاتورها نیز هم بر ترس و هم بر جذابیت تکیه کرده‌اند» (همان). امروزه ورزش، بخش مهمی از زندگی بشر شده است. در جامعهٔ امروز تعداد سازمان‌هایی که برنامهٔ ورزش جوانان را ارائه می‌دهند، به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است و تعداد افراد شرکت‌کننده در برنامهٔ ورزشی جوانان هرروز بیشتر می‌شود (۲۹). در ورزش چه در زمین بازی و چه در اداره و کنترل اعمال ورزشی خارج از زمین، رهبری نقش اساسی دارد (۹). با توجه به جایگاه امروزی و نقش تعیین‌کنندهٔ ورزش به‌ویژه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، ارزیابی وضعیت رهبری مدیران نهادهای متولی ورزش، به‌منظور پیشگیری از هدر رفت سرمایه‌های انسانی و مادی سازمان اجتناب‌ناپذیر است (۱۳). در مبحث رهبری و قدرت نرم در زمینهٔ ورزش هنوز پژوهشی عمیق و جامع در این حوزه در داخل ایران انجام نگرفته است. تحقیقات موجود در حوزهٔ مدیریت ورزشی بیشتر بر روی سبک‌های رهبری، اثربخشی، الگوهای رهبری مدیران ورزشی و غیره تمرکز دارد، ازاین‌رو انجام این تحقیق به شناخت جنبه‌های مغفول در زمینهٔ رهبری و قدرت نرم در ورزش منجر می‌شود که بر اساس شناخت از وضعیت موجود، مدلی بومی برای رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ارائه خواهد کرد. این الگو می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های ورزشی ایران استفاده شود و به‌عنوان مبنایی برای بسط دانش نظری در رابطه با رهبری و قدرت نرم در ورزش ایران در نظر گرفته شود.

روش شناسی تحقیق

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراندد تئوری[1] انجام گرفته است. پژوهش کیفی فرایند پیچیده‌ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده و داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند (۵). روش گراندد تئوری یک شیوهٔ پژوهش کیفی است که به‌وسیلهٔ آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش نظریهٔ داده‌بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوهٔ سیستماتیک، شیوهٔ نوخاسته و شیوهٔ سازگارا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین[2] نسبت داده می‌شود، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحلهٔ اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است (۳۰). جامعهٔ آماری پژوهش شامل اعضای هیأت علمی رشتهٔ مدیریت ورزشی، کلیهٔ مدیران عالی فدراسیون‌های ورزشی و متخصصان آشنا به رهبری و قدرت نرم در ورزش هستند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای)[3] انتخاب شده‌اند. شاخص‌های محقق جهت نمونه‌گیری از میان جامعهٔ آماری عبارت‌اند از: افراد آشنای با ادبیات رهبری، افراد آشنای با ادبیات قدرت نرم، افراد آشنای با مدیریت ورزش، افراد دارای کتاب و مقالهٔ علمی – پژوهشی تألیف شده و افراد دارای سابقهٔ تدریس در هر کدام از زمینه‌های ذکرشده. در این مطالعه با ۲۳ نفر مصاحبه انجام گرفت که از مصاحبهٔ هجدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبهٔ بیستم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبهٔ ۲۳ ادامه یافت. مصاحبه‌های عمیق با طرح سؤالاتی در مورد «ویژگی‌های مدیران ورزشی دارای قدرت نرم» آغاز شده و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد.

روایی و پایایی داده‌ها تحقیق

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نظرهای آنها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط استادان مطالعه و بازبینی شده و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریهٔ نهایی بیان شد. علاوه‌بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبهٔ پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شده است. برای محاسبهٔ پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند (۵). سپس محقق به‌همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

1. Grounded Theory
2. Strauss & Corbin
3. Snow Ball

سمت	تحصیلات	رشتهٔ تحصیلی	تعداد	حوزهٔ فعالیت		کد
				دانشگاهی	اجرایی	
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	۱۲	*		S_n
نایب رئیس و دبیر فدراسیون	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	۵		*	V_n
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	۳	*		M_n
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	علوم سیاسی	۳	*		P_n

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * ۲}{\text{تعداد کل کدها}} * ۱۰۰\%$$

نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	دوم	۲۷	۱۲	۴	۸۸٪
۲	هشتم	۱۳	۶	۲	۹۲٪
۳	سیزدهم	۲۵	۱۱	۵	۸۸٪
کل		۶۵	۲۹	۱۱	۸۹٪

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت	تحصیلات	رشتهٔ تحصیلی	تعداد	حوزهٔ فعالیت دانشگاهی		کد
				دانشگاهی	اجرایی	
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	۱۲	*		S_n
نایب رئیس و دبیر فدراسیون	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	۵		*	V_n
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	۳	*		M_n
عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری تخصصی	علوم سیاسی	۳	*		P_n

همان‌طورکه جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر با ۶۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۹ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۱ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده ۸۹ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

نتایج تحقیق

در این تحقیق به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، منابع کتابخانه‌ای (۱۲ پایان‌نامه و رساله، ۱۵ کتاب، ۴۳ مقالهٔ علمی)، مشاهدهٔ میدانی (فدراسیون کشتی)، ۲۳ مصاحبهٔ عمیق (با متخصصان مدیریت ورزشی، مدیریت دولتی و علوم سیاسی) و رسانه‌های صوتی شامل (رادیو ورزش، پادکست و...) بررسی شد؛ به‌طوری‌که مصاحبه‌های ابتدایی به‌صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به‌تدریج پس از هر

مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام و به‌وسیلهٔ روش مقایسهٔ دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌شد و به همین منوال کدگذاری‌های ۲۳ مصاحبه و منابع کتابخانه‌ای انجام گرفت. در ادامه به‌دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، یک نمونه از نحوهٔ کدگذاری باز، طبقات محوری و مدل به‌ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به‌همراه کدگذاری اولیه

جدول ۳. نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به‌همراه کدگذاری اولیه

ردیف	نکات کلیدی	واقعه‌ها (کدهای اولیه)
۱	تعارض میان نیروهای تخصصی و داوطلب درسازمان‌های ورزشی نگرانی خاص و همیشگی مدیر ورزشی است.	تعارض میان نیروهای تخصصی و داوطلب درسازمان‌های ورزشی
۲	داشتن بیان فصیح، توأم با خونسردی، نکته‌سنجی و نکته‌دانی یکی از ضروری‌ترین ابزارهای کار مدیر ورزشی است.	داشتن بیانی فصیح
۳	ایجاد بستر مناسب برای ترویج شایسته‌سالاری و پرورش شایستگان در سازمان ورزشی.	ایجاد بستر مناسب برای ترویج شایسته‌سالاری
۴	در ورزش، بی‌اخلاقی مداوم در حال رصد شدن است، در شرایطی که نهادهای اجتماعی دیگر باوجود مشکلات بی‌شمار، ۲۴ ساعته جلو دوربین یا رسانه قرار ندارند.	ورزش نهادی است اجتماعی که ۲۴ ساعته جلو دوربین یا رسانه قرار دارد
۵	هویت ملی خود را در مناسبات بین‌المللی حفظ کند.	حفظ هویت ملی در مناسبات بین‌المللی
۶	مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به کارکنان.	مهارت ایجاد ارتباط همراه با اطمینان متقابل نسبت به کارکنان
۷	مدیر ورزشی شایسته اصلاً نیازی به چاپلوسی کارمندان خود ندارد، مگر اینکه از برخی اختلالات روان‌پریشی مانند خودبزرگ‌بینی رنج ببرد.	عدم نیاز به چاپلوسی
۸	به آداب‌ورسوم و سنت‌های بین‌المللی احترام بگذارد.	احترام به سنت‌های بین‌المللی
۹	بروز رفتارهای نامطلوب ورزشی از سوی مدیران ورزشی موجب بروز مشکلاتی در سازمان می‌شود و حتی می‌توان اذعان داشت از عمده‌ترین دلایل شکست مدیران است.	رفتار مطلوب ورزشی در سازمان.
۱۰	جو مثبتی را ایجاد می‌کنند و باعث شکوفایی کارکنان و افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌شوند.	ایجاد جو مثبت و افزایش تعهد سازمانی کارکنان
۱۱	اغلب نوع‌دوست هستند و نسبت به دیگران احساس همدردی می‌کنند.	نوع‌دوستی و احساس همدردی
۱۲	تکریم، حفظ حرمت و کرامت پیشکسوتان از ارزش‌های اصیل اسلامی و تکریم سرمایه‌های انسانی مدیر است.	تکریم پیشکسوتان
۱۳	اعتدال و میانه‌روی از مسائل مهم، به‌ویژه در مدیریت و هدایت مجموعه‌های سازمانی است.	اعتدال و میانه‌روی در هدایت مجموعه‌های سازمانی
۱۴	نشانه‌های درخشان یک مدیر ارزشمند، در سازگاری و انعطاف‌پذیری مناسب با کارکنان و محیط کار تعریف می‌شود.	سازگاری و انعطاف‌پذیری با کارکنان و محیط کار
۱۵	پیشگیری از فساد در سازمان ورزشی، راهی است که مدیر باید با اعتقاد و جدیت بپیماید.	جدیت در پیشگیری از فساد
۱۶	باید از دلی نرم و خلقی عالی برخوردار باشد که با این وسیله بتواند در جذب مخاطبان موفق باشد.	داشتن دلی نرم و خلقی عالی
۱۷	از دیگر مزایای ترویج حس مسئولیت‌پذیری مدیران ورزشی، پذیرفتن مسئولیت تصمیم‌ها و پیامدهای آن است.	پذیرفتن مسئولیت تصمیم و پیامدهای آن
۱۸	در اصول و فنون مذاکره تسلط و مهارت کافی داشته باشد.	تسلط و مهارت کافی در اصول و فنون مذاکره
۱۹	احترام و توجه به حریف و عدم رویکرد منفی در جهت عملکرد ورزشی را ترویج کنند.	ترویج احترام و توجه به حریف ورزشی

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات (ادامهٔ گراندد تئوری):

در مرحلهٔ بعد، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل می‌شود. در جداول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است. در ستون منبع کد ریشه‌های به‌دست‌آمده از منابع به‌صورت نشانه‌گذاری (L= منابع کتابخانه‌ای، M= رسانه‌های صوتی، P= مصاحبه با خبرگان، O= مشاهدات میدانی) مشخص شده است.

جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	منبع
۱. منش ورزشی	ثبات روانی و عاطفی	P10, P15, L
	گشودگی	P3, P9
	ایثار و خدمت مداری	P4, P7, P9
	احترام به رقیب	P1, P11, M
	سیمای دل‌نشین	P9, P12, P14
	عطوفت و مهربانی	P3, P4, L
	شرح صدر	P9, P12
	باوجدان و وظیفه‌شناس	P1, P14
	صداقت و اجتناب از تقلب	P5, P12, P13
	رفتار مطلوب ورزشی	P2, P15
	سازش‌پذیر و بشاش	P1,P3, P5, L
۲. تندرستی معنوی	خداباوری	P1, P8, P9
	درستکار معنوی	P12, P15
	معنادار بودن کار	P1, P13
	نوع‌دوستی معنوی	P4, P5, P14
	همسویی ارزش‌های شخصی و سازمانی	P1, P13, P14
	هوش معنوی	P1, P13, P15
۳. منش اجتماعی	همدلی	P2, P8, L
	حمایتگری	P3, P6, O
	مثبت‌گرایی	P2, P14
	مشارکت‌جویی	P9, P10, P13
	حفظ کرامت افراد	P5, P9
	توانمندسازی	P12, P15
	انعطاف‌پذیری	P7, P11, P15
	حسن معاشرت	P2, P7, L
	شهامت پاسخگویی	P7, P10,P12
	مشورت و همفکری	P6, P7, P14
	هوش هیجانی	P5, P14
	تعامل اجتماعی	P2, P4, P11
	شفافیت در اطلاعات	P3, P13

ادامهٔ جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	منبع
۴. منش سیاسی	پرهیز از تملق و چاپلوسی	P12, P13, P15
	پرهیز از فساد	P7, P12, M
	جسارت بیان نظرات سیاسی	P1, P8
	نرمش و مدارا	P2, P10, P14
	زمان و محیط سیاسی	P2, P7, P11, L
	توان ایجاد ائتلاف	P1, P5, L
	آینده‌نگری سیاسی	P1, P2, P7, P8
	اعتدال و میانه‌روی	P3, P5, L
	ادب سیاسی	P1, P6, P11
	هنر مذاکره	P13, P14, P15
	عقلانیت سیاسی	P2, P3, L
	استقلال	P4, P6,
۵. فرهنگ و ورزش	تکریم فرهنگ‌ها	P2, P4, P10
	نظم فکری	P3, P7
	مظاهر فرهنگی	P4, P12
	هویت ملی	P11, P12, P15
	سخنوری و تسلط به زبان بین‌المللی	P1, P7, P8
	با برنامه در امور بین‌المللی	P2, P8, P15
	عادت به ورزش	P8, P10, P13, O
	فرهنگ‌سازی ورزشی	P5, P9
	قدرشناسی	P1, P4, P7
	بصیرت و آگاهی	P5, P6, P12
	صلابت و قاطعیت	P1, P3, P5
	خودآگاهی	P2, P12
۶. مهارت و تخصص ورزشی	شایسته‌سالاری	P2, P9, P12
	مهارت ادراکی	P3, P12
	مهارت انسانی	P6, P7, P14
	مربیگری	P3, P15, O
	تفکر سیستمی	P3, P9
	خبرگی در ورزش	P2, P15
	تفکر استراتژیک	P5, P10
	خلاقیت و نوآوری	P2, P10, P12
	یادگیری مستمر	P1, P5, P9
	توجه به آموزش	P1, P15
	برنامه‌ریزی	P3, P8
	نظارت و ارزیابی عملکرد	P13,P14

ادامهٔ جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	منبع
	تنوع منابع انسانی	P5, P8, P10, L
	در معرض دید عموم بودن	P1, P13, L
	ذی‌نفعان متعدد	P3, P7, P10
	فرهنگ‌سازمانی متمایز	P2, P5, P11
۷. ویژگی های منحصر به فرد ورزش	نرخ دستمزد کم	P7, P12
	عامل همبستگی	P1, P5, L, M, O
	آینهٔ توسعه و پیشرفت	P1, P4, L, O
	زبان بین‌المللی	P6, P13, M
	نهادی اجتماعی	P3, P12, L
	داشتن رسانهٔ جمعی	P2, P3, P9, O
	پیامدهای مربوط به رهبر	P3, P8,O, L, M
۸. پیامدها	پیامدهای مربوط به پیروان	P1, P2, O, L, M
	پیامدهای مربوط به سازمان	P1, P11, L, M

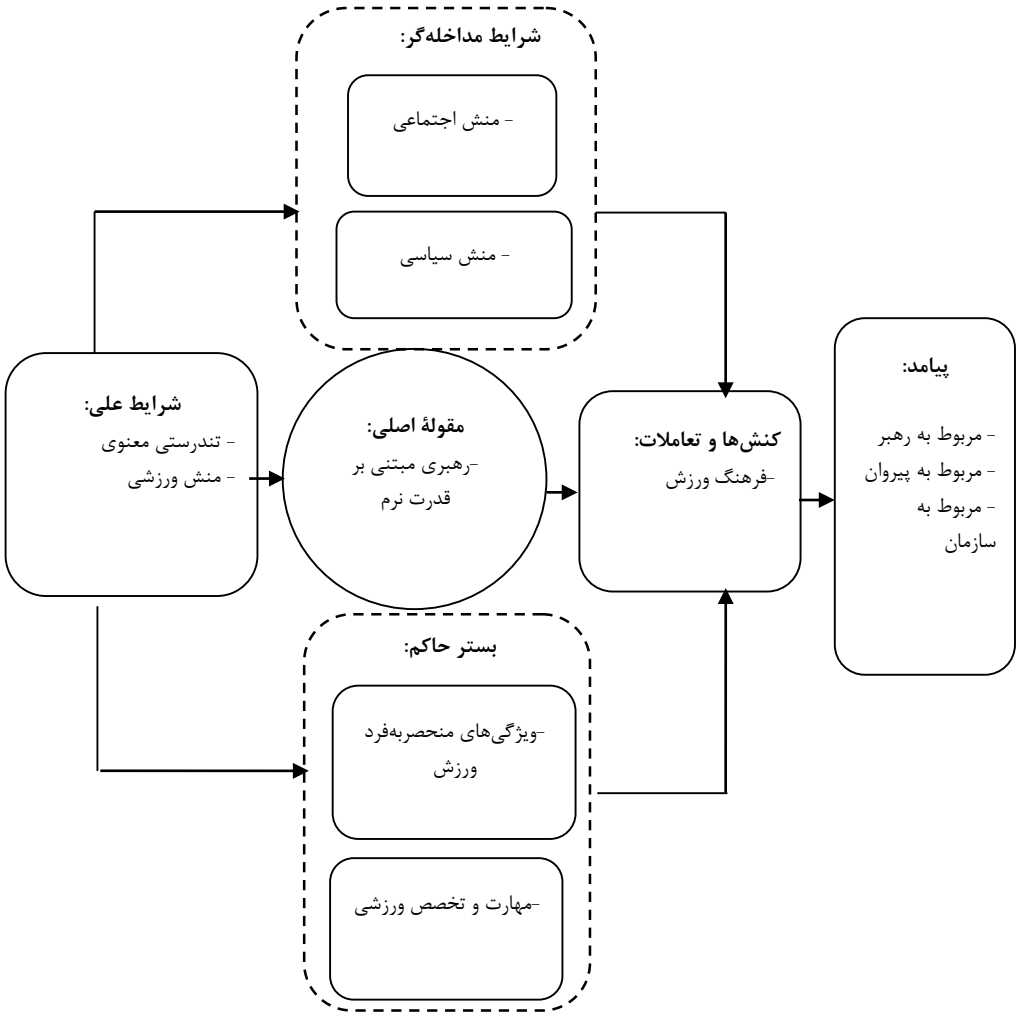
گام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحلهٔ دوم تجزیه‌وتحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است؛ بنابراین در گام دوم این پژوهش براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعهٔ منابع کتابخانه‌ای، مشاهدهٔ میدانی، رسانه‌های صوتی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، ۷ مؤلفهٔ الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ایران به‌دست آمده است. تئوری جوهری الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ایران دارای ۷ مؤلفهٔ تندرستی معنوی، منش ورزشی، ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش، فرهنگ ورزش، مهارت و تخصص ورزشی، منش اجتماعی و منش سیاسی است.

گام سوم: تشریح مرحلهٔ نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

در این مرحله شرایط مختلفی که (طبقات) در مرحلهٔ کدگذاری محوری بیان شده است، با هم ادغام می‌شوند و تجزیه‌وتحلیل کلی صورت می‌گیرد.

در این پژوهش برای فرایند کدگذاری انتخابی پنج قضیهٔ نظری براساس مدل پارادایمی ارائه می‌شود.



نمودار ۱. مدل پارادایمی الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم

قضیهٔ اول: منش ورزشی (شامل ثبات روانی و عاطفی، گشودگی، ایثار و خدمت مداری، احترام به رقیب، سیمای دلنشین، عطوفت و مهربانی، شرح صدر، باوجدان و وظیفه‌شناس، صداقت و اجتناب از تقلب، رفتار مطلوب ورزشی، سازش‌پذیر و بشاش)؛ تندرستی معنوی (شامل خداباوری، درستکار معنوی، معنادار بودن کار، نوع‌دوستی معنوی، همسویی ارزش‌های شخصی و سازمانی و هوش معنوی)، به‌عنوان شرایط علی برای رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شوند.

قضیهٔ دوم: فرهنگ ورزش (شامل تکریم فرهنگ‌ها، نظم فکری، مظاهر فرهنگی، هویت ملی، سخنوری و تسلط به زبان بین‌المللی، با برنامه در امور بین‌المللی، عادت به ورزش، فرهنگ‌سازی ورزشی، قدرشناسی، بصیرت و آگاهی، خودآگاهی) کنش /واکنش‌هایی است که می‌تواند به تداوم رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی منجر شود.

قضیهٔ سوم: همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی، مشارکت‌جویی، حفظ کرامت افراد، توانمندسازی، شهامت پاسخگویی، مشورت و همفکری، هوش هیجانی، تعامل اجتماعی به‌عنوان عوامل منش اجتماعی و پرهیز از چاپلوسی و تملق، پرهیز از فساد، جسارت بیان نظرهای سیاسی، نرمش و مدارا، زمان و محیط سیاسی، توان ایجاد ائتلاف، آینده‌نگری سیاسی، اعتدال و میانه‌روی، ادب سیاسی، هنر مذاکره، به‌عنوان عوامل منش سیاسی بستری عام برای انجام اقدامات رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی فراهم می‌آورد.

قضیهٔ چهارم: ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش مفاهیمی شامل تنوع منابع انسانی، در معرض دید عموم بودن، ذی‌نفعان متعدد، فرهنگ‌سازمانی متمایز، نرخ دستمزد کم، عامل همبستگی ملی، آینهٔ توسعه، زبان بین‌المللی، نهادی اجتماعی و داشتن رسانهٔ جمعی و مهارت و تخصص ورزشی شامل شایسته‌سالاری، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مربیگری، تفکر سیستمی، خبرگی در ورزش، تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، بستری خاص برای انجام اقداماتی جهت رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی فراهم می‌آورد.

قضیهٔ پنجم: رهبری مبتنی بر قدرت نرم و اقدامات انجام‌گرفته برای حفظ و تداوم آن، پیامدهای مربوط به رهبر، پیامدهای مربوط به پیروان و پیامدهای مربوط به سازمان را در پی خواهد داشت. پیامدهای مربوط به رهبر شامل افزایش موفقیت شخصی، بهبود کیفیت زندگی کاری است. پیامدهای مربوط به پیروان شامل رضایت‌مندی، تمایل به جذب در سازمان، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، کاهش ترک خدمت و ارتقای رضایت شغلی است. در نهایت پیامدهای سازمانی شامل توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی، افزایش رفتار شهروندی، افزایش بهره‌وری، بالندگی سازمانی و خلق تصویر مطلوب اجتماعی از سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی هفت مقولهٔ اصلی منجر شد. به‌طور کلی شرایط علی سبب ایجاد و توسعهٔ طبقهٔ اصلی (محوری) می‌شود. در این پژوهش شرایط علی اثرگذار بر رهبری مبتنی بر قدرت نرم به دو دسته منش ورزشی و تندرستی معنوی تقسیم شده است. هر کدام از این عوامل دارای مقوله‌های فرعی و مفاهیم هستند. به اعتقاد کشکر و همکاران (۱۳۹۵) در هر نوع ورزشی و در هر شرایطی درستکاری و برابری که به معنای داشتن روحیهٔ منصفانهٔ ورزشی است، باید رعایت شود (۱۱). به نظر دیلمی و آذربایجانی (۱۳۸۲) رفتارهای منصفانه در محیط‌های ورزشی، دربرگیرندهٔ صفاتی مانند حفظ خود از آسیب‌های جسمانی و روانی، احترام به قوانین، تبعیت از مقررات، راستگویی در تبلیغات، اجتناب از گفتار و رفتار ناشایست، دوری از تقلب و احتراز از مواد نیروزاست (۷). به نظر کهربایی و مرتضویی (۱۳۹۴) در محیط معنوی، اعضا تمایل بیشتری به پذیرش مسئولیت داشته، این امر موجب تسهیل نقش رهبری می‌شود (۱۲). به‌نظر می‌رسد مدیرانی که دارای منش ورزشی‌اند، افرادی منصف‌اند، تمایل به پیش‌قدم شدن در کار خیر دارند و سعی می‌کنند در زندگی روزمره‌شان افرادی باگذشت و بخشنده باشند. از آنجا که تندرستی معنوی مفاهیم و ارزش‌هایی همچون نوع‌دوستی معنوی، خداباوری، درستکار معنوی و همسویی ارزش‌های شخصی و سازمانی را در بردارد، وجود این ارزش‌ها در سازمان می‌تواند باعث افزایش حس مشارکت افراد، حس مسئولیت افراد و افزایش حس شایستگی و رشد اعتماد در میان کارکنان شود؛ بنابراین وجود رهبر معنوی در سازمان، سبب شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار می‌شود و این امر به‌عنوان محرک درونی در کارکنان، سبب توسعهٔ آنها و همچنین افزایش مسئولیت‌پذیری آنها می‌شود.

طبقهٔ محوری یا اصلی، اساس و فرایند پژوهش است. با توجه به مطالعات اسناد و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث «رهبری مبتنی بر قدرت نرم» در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان پدیدهٔ اصلی این پژوهش انتخاب شد. طبقهٔ شرایط علی باعث اهمیت، ایجاد و توسعهٔ طبقهٔ اصلی می‌شود؛ در واقع منش ورزشی و تندرستی معنوی موجب ایجاد رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود (۱۲). ان گنگ و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند رؤسای دانشکده‌هایی که

دارای مهارت‌های نرم بالاتری بودند، در مقایسه با سایرین در کارگروهی و همکاری موفق‌تر عمل می‌کردند (۲۲). کراسبی (۲۰۰۵) رابرت بولتن می‌گوید ۸۰ درصد افرادی که در کار خود پیشرفتی نداشته‌اند، دلیل شکستشان عدم مهارت‌های فنی نیست، بلکه دلیل آن ناتوانی در ایجاد رابطه با دیگران است (۱۸). این تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری مبتنی بر قدرت نرم به‌دلیل توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد و همچنین توجه به باورهای افراد تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و به‌خصوص در بخش مدیریت ورزش می‌تواند داشته باشد. رهبران ورزشی که از قدرت نرم استفاده می‌کنند، رهبران موفق شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود برجای می‌گذارند. طبقهٔ راهبردها بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به طبقهٔ محوری (رهبری مبتنی بر قدرت نرم) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (منش اجتماعی و منش سیاسی) و بستر حاکم (ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش و مهارت و تخصص ورزشی) ایجاد می‌شود. در نظریهٔ رهبری مبتنی بر قدرت نرم، این مقوله به پیامدها یا نتیجه که همان اجرای راهبردهاست، منجر می‌شود. با «فرهنگ ورزش» در فدراسیون‌های ورزشی، می‌توان تحولات اساسی ایجاد کرد. تجاری (۱۳۹۱) به لزوم ایجاد شاخص‌های فرهنگی در ورزش اشاره می‌کند. به نظر عبدی و همکاران (۲۰۱۹) نمایش بین‌المللی تمرکز بر فرهنگ و ارزش‌های صلح‌آمیز، ورزش را به ابزار قدرت نرم طبیعی‌ای برای کشورهای مختلف تبدیل کرده است (۱۶). کشگر و همکاران (۱۳۹۵) بیان کردند فرهنگ ورزش بر انتظار انتقال ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی ایران از طریق ورزش تأکید دارد. فرهنگ ورزش در ایران بر دو بعد فرهنگ جهانی و فرهنگ ملی به‌شدت متأثر است. فرهنگ اسلامی بر احترام به اعتقادات هر قوم و پرهیز از ناسزاگویی و بی‌حرمتی به مقدسات یکدیگر تأکید کرده است (۱۱).

بررسی‌ها نشان داد، آموزش‌های فرهنگی به مدیران، آشناسازی آنها با ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها، تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگی مختلف، فراهم‌سازی شرایطی که افراد بتوانند تعامل بیشتری با یکدیگر داشته باشند، مورد توجه قرار دادن نمادها، مراسم و مناسبت‌ها در فرهنگ‌های مختلف توسط سازمان‌ها، از زمرهٔ راه‌های توسعه و ارتقای فرهنگ ورزشی مدیران هستند. این شیوه‌ها قادرند درک، علاقه، قدرت سازگاری، اثربخشی ارتباطات و تحمل افراد نسبت به افراد دیگر فرهنگ‌ها و همچنین انگیزه برای درآمیختن با افراد متعلق به فرهنگ‌های دیگر را افزایش دهد. شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که برکنش‌ها و تعاملات (فرهنگ ورزش) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی شامل طبقه‌های «منش اجتماعی» و «منش سیاسی» است. رضاییان و همکاران (۱۳۹۰) نفوذ نرم به رفتارهای نفوذی‌ای اشاره دارد که مبتنی بر عواطف، احساسات و جنبه‌های نوع‌دوستی کار، همدلی، ارتباطات بین فردی و... است (۸). کیم و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، اجتماعی بودن و توانایی کار با گروه‌های مختلف مهم‌ترین مهارت‌ها از منظر کارکنان شناخته شدند (۱۹). به نظر رائو (۲۰۱۳) رهبری نرم، رهبری مشارکتی، رابطه‌ای و رفتاری است و از ابزارهایی مانند ترغیب، مذاکره، تقدیر، انگیزش و همکاری برای انجام وظایف به‌صورت مؤثر استفاده می‌کند (۲۸). رضاییان و همکاران (۱۳۹۰) ارتباط مثبتی را میان قضاوت عاطفی با چاپلوسی، استفادهٔ سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی و معاشرت با افراد ذی‌نفوذ نشان دادند (۸). در نهایت به‌نظر می‌رسد هرچه منش اجتماعی و سیاسی مدیر در سطح بالایی باشد، هم به نفع سازمان و هم به نفع خود فرد خواهد بود. امروزه روابط اجتماعی و سیاسی یکی از اصول برقراری ارتباط است و

هرچه مدیر روابط اجتماعی و سیاسی بیشتری با افراد داخل و خارج سازمان داشته باشد، در بین کارکنان و مدیران عالی جایگاه خاصی دارد و دارای مقبولیت بیشتری خواهد بود. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش، «ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش» و «مهارت و تخصص ورزشی» (بستر حاکم) بر فرهنگ ورزش به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند. شاهین و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند ورزش نقش‌های گوناگونی در ملی‌گرایی بازی می‌کند (۲۴). برگسگارد و رامت‌ومت (۲۰۰۶) بیان کردند ورزش اغلب به‌عنوان یک تصویر، آینه‌ای از توسعه و پیشرفت در جامعه شناخته می‌شود (۱۷). به نظر بدی و همکاران (۲۰۱۹) ورزش مرزها را محدود، کانال‌های بیشتری را برای گفت‌وگو باز و افراد مختلف را کنار یکدیگر جمع می‌کند (۱۶). وانکالاسین و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند ارتباط مثبت و معناداری بین مهارت‌های نرم رهبری و جو سازمانی وجود دارد و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و تسلط دو مهارت برجسته‌اند که بر جو سازمانی تأثیرگذارند (۲۶). ویجان (۲۰۱۲) نشان داد مهارت‌های نرم را می‌توان مهارت‌هایی تعریف کرد که مربوط به مهارت‌های انسانی با تمرکز بر شایستگی در محیط کار هستند (۲۵). عبدی و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند قدرت نرم ورزش به دیگران اجازه می‌دهد از نقاط مختلف با هم آشنا شوند و افراد مختلف را صرف‌نظر از نژاد، سن و مذهب و ملیت آنها از طریق بازی‌ها به هم مرتبط می‌کند (۱۵). بررسی‌ها نشان داد مدیران سازمان‌های ورزشی در سازمان‌های تحت سرپرستی با مجموعهٔ متنوعی از نیروهای انسانی همچون کارکنان، نیروهای متخصص، نیروهای داوطلب، ورزشکاران حرفه‌ای، قهرمانان و آماتور، متقاضیان و شرکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی و تفریحی و... سروکار دارند، به همان نسبت که انسان‌ها از نظر شکل ظاهری با یکدیگر تفاوت دارند، از نظر رفتاری و پیچیدگی‌های روانی هم بسیار متفاوت‌اند. بر این اساس مدیران ورزش برای هدایت و ایجاد هماهنگی مؤثر به‌منظور دستیابی به اهداف باید از رهبری مبتنی بر قدرت نرم بهره گیرند.

همچنین از نتایج این تحقیق می‌توان چنین استنباط کرد که تناسب رشتهٔ تحصیلی با احراز پست سازگار است و مدیران فدراسیون‌های ورزشی بتوانند از مهارت و تخصص خود در بهبود روند انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی بیشترین بهره‌برداری را کنند که در نهایت بتوانند در بهبود وضعیت ورزش کشور مؤثر باشند. مقوله‌هایی که بیانگر پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به‌وجود می‌آیند، پیامد خوانده می‌شوند. در این نظریه، پیامد «رهبری مبتنی بر قدرت نرم» شامل چندین مقوله است. مادی بن عبدالله و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند تعهد مدیریت، مشتری‌مداری، مشارکت کارکنان، آموزش و پاداش و شناخت کارکنان مهم‌ترین مهارت‌های نرم شناخته‌شده‌اند که بر عملکرد سازمان تأثیرگذارند (۲۱). ویجان (۲۰۱۲) بیان کرد مهارت‌های نرم در ترویج اثربخشی سازمانی و بهره‌وری لازم و حیاتی به‌نظر می‌رسند (۲۵). نوردین (۲۰۱۲) نشان داد بین هوش هیجانی و رفتار رهبری در تعهدات سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (۲۷). این تحقیق نتایج مفیدی را در جهت درک عوامل مؤثر رهبری مبتنی بر قدرت نرم در بروز رفتار شهروندی در فدراسیون‌های ورزشی از طریق نشان دادن تأثیر این سبک رهبری ارائه کرد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که رهبری مبتنی بر قدرت نرم کارکنان را به انجام رفتارهایی ترغیب می‌کند که برای رهبر، کارکنان و سازمان سودمند است. رفتارهایی که به‌طور مستقیم رهبر از آنها سود می‌برد

(افزایش موفقیت شخصی، بهبود کیفیت زندگی کاری)، رفتارهایی که کارکنان از آنها منتفع می‌شوند (رضایت‌مندی، تمایل به جذب در سازمان، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، کاهش ترک خدمت و ارتقای رضایت شغلی) و رفتارهایی که سازمان از آنها سود می‌برد (توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی، افزایش رفتار شهروندی، افزایش بهره‌وری، بالندگی سازمانی و خلق تصویر مطلوب اجتماعی از سازمان)، بنابراین می‌توان گفت پیامدهای رهبری مبتنی بر قدرت نرم شامل مقوله‌های مذکور است. براساس جست‌وجوهای محقق تحقیقات در خصوص رهبری و قدرت نرم در ایران بسیار محدود است. علاوه‌بر این، در خصوص مبحث رهبری و قدرت نرم در زمینهٔ ورزش هنوز پژوهشی عمیق و جامعی در داخل ایران انجام نگرفته است. تحقیقات موجود در حوزهٔ مدیریت ورزشی بیشتر بر روی سبک‌های رهبری، اثربخشی، الگوهای رهبری مدیران ورزشی و غیره تمرکز دارد. این پژوهش با استفاده از رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد به شناسایی شرایط علی، پدیده‌محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری مبتنی بر قدرت نرم در فدراسیون‌های ورزشی ایران منجر شد و آنها را در یک مدل پارادایمی تصور و بررسی کرده است. با توجه به مبانی نظری تحقیق، تجزیه‌وتحلیل‌های انجام‌گرفته و یافته‌های حاصل از آن پیشنهادهای زیر به‌منظور بهره‌برداری مدیران فدراسیون‌ها و سایر سازمان‌های ورزشی ارائه می‌شود.

با توجه به یافته‌ها و همچنین ضرورت و اهمیت رهبری مبتنی بر قدرت نرم، به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که به مفهوم رهبری مبتنی بر قدرت نرم توجه ویژه‌ای مبذول دارند و با استفاده از مهارت‌های اساسی این سبک رهبری، سازمان و کارکنان خود را رهبری و هدایت کنند.

به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از رهبری مبتنی بر قدرت نرم، برای برخورد با محیط متلاطم سازمانی و همچنین حل مسائل سازمان خود به شیوهٔ بدیع و تازه، از این مهارت رهبری استفاده کنند.

منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

۲. تجاری، فرشاد. (۱۳۹۱). ایجاد شاخص‌های توسعهٔ فرهنگی در ورزش، دومین همایش ملی استعدادیابی ورزشی، تهران، سازمان بسیج ورزش.

۳. تهامی، گلاره (۱۳۸۸). رابطهٔ بین سبک رهبری و منبع قدرت مربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال ایران از دیدگاه بازیکنان، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشکدهٔ تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۴. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.

۵. دانایی‌فرد، حسن؛ اسلامی، آذر. (۱۳۸۹). کاربرد نظریهٔ داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریهٔ بی‌تفاوتی سازمانی، چ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

۶. دانایی‌فرد، حسن؛ اسلامی، آذر. (۱۳۹۰)، ساخت نظریهٔ بی‌تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی نظریهٔ داده‌بنیاد در عمل، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، چ اول.

۷. دیلمی، احمد؛ آذربایجانی، مسعود. (۱۳۸۲). اخلاق اسلامی، قم: معارف.

۸. رضاییان، علی؛ رضایی، سید عابد؛ اکبری، خدیجه. (۱۳۹۰). «به‌کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسئله (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه شهید بهشتی)»، پژوهش‌نامهٔ مدیریت تحول، سال سوم، ش ۵، ص ۲۳- ۱.

۹. شعبانی بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصراله؛ پارساجو، علی. (۱۳۹۰). «بررسی رابطهٔ بین سبک رهبری و هوش هیجانی مربیان تیم‌های ورزشی گروهی شرکت‌کننده در نهمین المپیاد فرهنگی-ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های سراسر کشور»، نشریهٔ مدیریت ورزشی، ۳(۸).

۱۰. شمس، غلامرضا. (۱۳۸۹). «اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان: تأثیر جنسیت و نوع مدرسه»، رویکردهای نوین آموزشی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال پنجم، ش ۱، شمارهٔ پیاپی ۱۱، ص ۱۱۰-۸۹.

۱۱. کشکر، سارا؛ قاسمی، حمید؛ کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۵). «تعریف فرهنگ ورزش و مؤلفه‌های آن با تکیه بر آرای متخصصان، ورزشکاران و دست‌اندرکاران ورزش کشور»، فصلنامهٔ علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۴)، ص ۱۱-۲۲.

۱۲. کهربایی، سارا؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۹۴). «بررسی اثر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی از طریق نقش واسط سلامت معنوی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هشتم، ش ۲۷، ص ۲۲-۵.

۱۳. مختاری دینانی، مریم. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین الگوی بهینهٔ هوشمندی‌های موردنیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی، رسالهٔ دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۴. نای، جوزف. (۱۳۸۷). قدرت نرم: ابزاری برای موفقیت در سیاست جهانی. ترجمهٔ سید محسن روحانی و اصغر افتخاری، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

15. Abdi, K.Talebpour, M., Fullerton, J., Ranjkesh, M. J., & Jabbari Nooghabi, H. (2018). Converting sports diplomacy to diplomatic outcomes: Introducing a sports diplomacy model. International Area Studies Review, 21(4), 365-381.
16. Abdi, K., Talebpour, M., Fullerton, J., Ranjkesh, M. J., &, H. J. (2019). Identifying Sports Diplomacy Resources as Sosft Power Tools. Place Branding and Public Diplomacy, 1-9.
17. Bergsgard, N. A., & Rommetvedt, H. (2006). Sport and politics: the case of Norway. International review for the sociology of sport, 41(1), 7-27.
18. Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. Industrial and commercial training, 37(1), 45-51.
19. Kim, J., Erdem, M., Byun, J., & Jeong, H. (2011). Training soft skills via e learning: international chain hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 739-763.
20. Laub, J., (2004), Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp 1 - 12.
21. Madi Bin Abdullah, M., Uli, J., & José Tarí, J. (2008). The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. The TQM Journal, 20(5), 436-452.
22. Ngang, T. K., Prachak, B., & Saowanee, T. (2013). Leadership soft skills of deans in three Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *93*, 1182-1186.

23. Pearson, Kathleen M." (2003), Deception, Sportsmanship and Ethics" Jan Boxill, “Sport Ethics”, Publisher: Black Well First Edition.
24. Şahin, M. Y., Yenel, F., & Çolakoğlu, T. (2010). Sport and nationalism interaction: sports’ place and importance creating national identity. Journal of Human Sciences, 7(1), 1244-1263.

Developing a Local Model of Leadership Based on Soft Power in Iran Sport Federations

Reza Soleimani Moghaddam*[1] - Mahmood Goodarzi[2] - Majid Jalali Farahani[3] - Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi[4]

1.Ph.D. Student of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran2.Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran3,4.Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received:2019/04/18;Accepted:2019/07/23)

Abstract

The aim of this study was to develop a local model of leadership based on soft power in Iran sport federations. This study had a qualitative approach and the method of grounded theory was used as the research methodology. The data were collected by library resources, field observation, audio media and in-depth and open interviews with 23 elite experts. The validity of this study was investigated and verified by interviewees and then by specialist professors. The reliability was obtained by auditing as 89%. Data were analyzed in three stages: open, axial and selective coding. Then, a qualitative research model was designed. The results of this study indicated that 290 codes or initial concepts as well as 77 concepts and 7 categories were extracted. They were developed on a paradigmatic model including leadership based on soft power as the axial category and causal conditions (sport character, spiritual health), underlying factors (social character, political character), intervening conditions (sport skill and expertise, unique characteristics of sport), strategies (sport culture), and consequences (related to leader, followers and organizations). According to these results, managers of sport federations are recommended to use the model provided in this study for further influence on the followers and gaining popularity.

Keywords

Grounded theory, leadership, soft power, sport federations.

* Corresponding Author: r.soleimani56@gmail.com ; Tel: +989183386967