



اعتباریابی الگوی رهبری ۳۶۰ درجه دنیسون در فدراسیون‌های ورزشی

محمدحسین قربانی^۱، حمیدرضا صفری جعفرلو^{۲*}، حسین زارعیان^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۶

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، بررسی برازش و تبیین مدل رهبری ۳۶۰ درجه دنیسون در فدراسیون‌های ورزشی بود.

روش‌شناسی: این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی به تعداد ۳۲۰ نفر بود و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۷۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۹۶ سوالی رهبری ۳۶۰ درجه‌ای دنیسون (۲۰۰۷) بهره گرفته شد. پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و روایی واگرایی پرسش‌نامه‌ها پس از تأیید روایی محتوا توسط ۱۱ نفر از استادان و خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، برازش مدل کلی با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و از طریق نرم‌افزار Smart PLS 2 مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که تمامی گویه‌ها دارای سطح مطلوبی (بالتر از ۰/۴) هستند. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که مؤلفه‌های درگیر شدن در کار (۰/۷۷)، یکپارچگی (۰/۸۵)، سازگاری (۰/۸۱) و مأموریت (۰/۷۴) از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند. مقدار برازش کلی مدل نیز برابر با $GOF=0/726$ به دست آمد که بیانگر برازش قوی آن بود.

نتیجه‌گیری: درنهایت الگوی توسعه رهبری دنیسون که شامل ۴ بعد و ۱۲ مؤلفه بود در فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد تأیید قرار گرفت. این ابزار ارزشمند می‌تواند برای برقراری یک رهبری اثربخش، در اختیار مدیران این فدراسیون‌ها قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: رهبری در ورزش، فدراسیون‌های ورزشی، مدل رهبری ۳۶۰ دنیسون

۱ و ۲. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تهران، ایران ۲. استادیار مدیریت

ورزشی دانشگاه جهرم، جهرم، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: hamidsafari83@yahoo.com

مقدمه

مطرح می‌گردد) و دیدگاه دوم در مقابل دیدگاه اول، یک رویکرد پیرو محور را مطرح می‌کنند که پیروان را منشأ تعیین ماهیت رهبری می‌دانند (Ferkins, 2018).

در جدیدترین مطالعات رهبری در ورزش هم برخی مفاهیم مانند رهبری خدمتگزار و رهبری قابل اعتماد مورد تحقیق هستند. از این نمونه می‌توان به (Burton et al, 2014) اشاره کرد که با تأکید بر رهبری خدمت‌گزار، عواملی مانند اعتماد، پاسخگویی، مشتری مداری، توانمندسازی و انسجام را در توسعه الگوی رهبری در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی بسیار مهم می‌دانند.

اخیراً واژه رهبری دیگر تنها در کار کردن و قدرت تأثیرگذاری در افراد خلاصه نمی‌شود؛ بلکه چیزی بیشتر از این و در قالب گفتگو، عمل، زبان و تعاملات بین افراد در یک زمینه خاص، تعریف می‌گردد (Lester & Yammarino, 2016). به‌عنوان مثال در برخی مطالعات (Kihl, 2010; Day, 2014) رهبری در ورزش را فراتر از یک ساختار مدیریتی، بلکه یک ساختار اجتماعی می‌پندارند که می‌تواند از تجربه‌های ارتباطی، همکاری و اجتماعی حاصل از تعاملات بین افراد یک سازمان بروز یابد. برخی مطالعات هم در مدل خود از رهبر ورزشی، به توانمندسازی و تعیین مأموریت به‌عنوان دو عامل مهم در رهبری اشاره می‌کردند (Fletcher, 2015). (Westerbeek & Smith, 2005) نیز اشاره می‌کنند که توانمندسازی و آموزش کارکنان مهم‌ترین عامل در موفقیت رهبران کسب‌وکارهای ورزشی هستند (Westerbeek, 2005). البته این تنها بخشی از مطالعاتی است که در این زمینه انجام گرفته است.

امروزه و در دنیای پرتلاطم ورزش، توانایی رهبری، الهام بخشیدن و انگیزش افراد سازمان، یکی از ویژگی مهم مدیران ورزشی است (Arthur, 2016; Antonakis, 2004). با توجه مستمر و حساسیت بالا در صنعت کنونی ورزش، توسعه رهبری تبدیل به یک عامل حیاتی در موفقیت ورزشی شده است. درواقع، الگوی رهبری قوی در مدیریت ورزشی معاصر، می‌تواند یک منبع مزیت رقابتی قابل توجه باشد، از این‌رو، تمرکز بیشتری بر توسعه رهبری و سرمایه‌گذاری در رشد آن انجام می‌شود (Frawley, 2018). در نظریه‌های سنتی، تعریف رهبری اغلب با یک رویکرد رهبر محور ارائه گردیده است و کمتر به نقش پیروان در آن اشاره می‌شود ولیکن در نظریه‌های جدید، رهبری به‌عنوان فرآیند، نقش، موقعیت و یا حتی پیامد موردبحث قرار می‌گیرد که بیشتر شبیه یک الگوی رفتاری است (Day, 2014) مطالعات اولیه در زمینه رهبری در ورزش از اواخر دهه ۱۹۷۰ شروع شد و تا این زمان ادامه داشته است و محققان قابل توجهی در این زمینه به پژوهش پرداخته‌اند (Chelladurai, 1980; O'Boyle, 2015; Snyder, 1990; Hoye, 2004; Frisby, 1986; Mallia, 2019).

در این مطالعات، رهبری از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفت تا کلیه سطوح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی این موضوع در میدان ورزش و خارج از آن مورد بررسی قرار گیرد. در مطالعات مربوط به رهبری در ورزش، دو دیدگاه کلی مورد بررسی قرار گرفته است: دیدگاه اول رهبر محور هستند که رهبر را محور مطالعات قرار می‌دهند مانند تئوری‌های رهبری تبدیلی، تحولی و کاربزماتیک (اغلب توسط رسانه‌های ورزشی

بررسی اولیه می‌توان دریافت که اغلب این تحقیقات در مورد رهبری مربیان و رفتار ورزشکاران هست و کمتر به موضوع رهبری در سازمان‌های ورزشی و در سطح مدیران ارشد ورزشی پرداخته شده است، Marjoribanks; (Fletcher, 2009 2016). ذکر این نکته ضروری است که با رشد چشمگیر صنعت ورزش در طول ۴۰ سال گذشته، هم در سطح جهانی و هم در سطح ملی، اهمیت مدیریت در این صنعت نیز بیشتر شده است و در نتیجه باعث افزایش فشار بر روی افراد و سازمان‌هایی شده است که موقعیت‌های رهبری کلان در ورزش را دارند (Fletcher, 2015). در واقع، مدیران ارشد ورزشی مانند روسای فدراسیون‌ها، نه تنها در تیررس نقد و بررسی دقیق رسانه‌ها قرار دارند، بلکه باید استانداردهای بالایی را نیز از سوی ذی-نفعان حیاتی خود مانند طرفداران، حامیان مالی، دولت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی ورزشی و جامعه عمومی رعایت کنند که این خودکار رهبری را در این سازمان‌ها به چالشی بزرگ تبدیل می‌کند (Frawley, 2018). حال زمانی این چالش عمیق‌تر می‌شود که در نظر داشته باشیم، بر اساس باور عامه، اثربخشی رهبری به‌عنوان اولین دلیل هر شکست و یا پیروزی در ورزش در نظر گرفته می‌شود (Schyns, 2016). با این نگاه، می‌توان بیان کرد که تحقیقات آینده رهبری در ورزش غالباً از این مدل‌های رهبری فراتر خواهد رفت و بر رفتارها، ادراکات و موقعیت‌های رهبری تمرکز خواهد داشت (Fletcher, 2015).

مطالعات دیگر، رهبری یک سازمان ورزشی را شامل قسمت‌هایی مانند چشم‌انداز (Miller, 2007)، استراتژی (Ferkins, 2018)، یکپارچگی و پویایی (Frawley, 2018) می‌داند. رهبران ورزشی برای اینکه بتوانند رهبری اثربخشی داشته باشند باید مسئولیت‌پذیری و نظارت را در بین زیردستان خود به اشتراک بگذارند و آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود مشارکت دهند (Blanton, 2014). Voight (2012) نیز هدف-گذاری مشخص و خلق کار تیمی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل توسعه دهنده رهبری در ورزش دانشگاه‌ها بیان می‌کند. با توجه به اینکه نظریه‌های بسیاری در ارتباط با رهبری در ورزش وجود دارد که هرروزه نیز به تعداد آن‌ها افزوده می‌شود، به نظر می‌رسد پیدا کردن یک نظریه خاص که تمام ویژگی‌های و جزئیات رهبری را در شرایط مختلف در خود جای دهد بسیار سخت است (Arthur, 2016). در واقع، نظر به تحولات فراوان در صنعت ورزش، رهبر یک سازمان ورزشی باید هم محیط داخلی سازمان و هم محیط خارجی را مدنظر قرار دهد تا سازمان او بتواند علاوه بر هم‌افزایی درونی، انعطاف بیرونی نیز داشته باشد. بنابراین تلاش برای رسیدن به یک ساختار بهینه در رهبری ورزشی که شامل همه مؤلفه‌های تأثیرگذار در سازمان باشد از مهم‌ترین اهداف تحقیقات رهبری در ورزش بوده است (Ferkins, 2018). با توجه به اینکه رهبری و انگیزش افراد در ورزش یکی از عوامل مهم در موفقیت و یا عدم موفقیت ورزشی محسوب می‌شود، بنابراین خیلی تعجب‌برانگیز نیست که هنوز هم موضوع بسیاری از تحقیقات ورزشی در مورد رهبری باشند (Arthur, 2016). اما شکاف تحقیقاتی از آنجا بروز پیدا می‌کند که با یک

در ایران هم با وجود تحقیقات کثیری که پیرامون بحث رهبری در بین مدیران ورزشی صورت گرفته است اما در کمال تعجب می‌توان دید که سهم مدیران فدراسیون‌ها در این مطالعات، بسیار محدود و کم‌رنگ است. در تنها تحقیق معتبری که از جستجوی محققین حاصل گردید. Mokhtari Dinani et al (2017) به بررسی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش در برخی مدیران ورزشی، از جمله فدراسیون‌های ورزشی، پرداخته بودند. نتایج این تحقیق به برخی مؤلفه‌های مهم مانند انسجام، سازگاری، میل به تغییر، چشم‌انداز مشترک، استراتژی و خلاقیت در قالب سه بعد هوش فرهنگی، هوش سازمانی و هوش هیجانی در جهت اثربخشی رهبری اشاره داشتند. همچنین، در دو تحقیق دیگر نیز تا حدی به رهبری در فدراسیون‌های ورزشی اشاره شده است (Mokhtari Dinani, 2017). Abbassi et al (2017) در تحقیق خود رهبری سازمانی را به‌عنوان یکی از سه مؤلفه مهم و تأثیرگذار در فرهنگ‌سازمانی فدراسیون‌های ورزشی عنوان کردند. همچنین (Saeedi Kia A, 2016) نیز ارتباط معناداری را بین سبک‌های رهبری اقتضایی و موفقیت طلبی روسای فدراسیون‌های ورزشی از دیدگاه کارشناسان یافتند (Saeedi Kia, 2016). با وجود این تحقیقات و پیشنهادها، به نظر می‌رسد که هنوز دانش تجربی در مورد اجرای اثربخش توسعه رهبری در فدراسیون‌های ورزشی کافی نیست و مسئله اصلی که نبود یک الگوی جامع و فراگیر از رهبری در فدراسیون‌های ورزشی است حل‌نشده باقی‌مانده است. عدم وجود چشم‌اندازهای مشترک، اولویت‌دادن به مقاصد شخصی و حزبی در مقابل مقاصد سازمانی، نادیده گرفتن مشتریان اصلی فدراسیون مانند مربیان،

ورزشکاران، داوران و تماشاگران و مقاومت در مقابل تغییرات محیطی؛ تنها گوشه‌ای از مشکلاتی است که در نبود یک رهبری جامع می‌تواند بروز پیدا کند و حرکت روبه‌جلو فدراسیون‌ها را از شتاب بیندازد. با توجه به این مشکلات، انجام تحقیقات در رابطه با رهبری فدراسیون‌های ورزشی و ارائه الگوهای بهینه برای توسعه آن، ضرورتی انکارناپذیر است. این مسئله باید مورد توجه باشد که پیشرفت مطالعات رهبری در این سازمان‌ها، فرصتی برای ایجاد یک دیدگاه تازه و راهی برای پیشرفت دانش و درک عموم از این موضوع مهم را فراهم می‌کند. در واقع توسعه مطالعات رهبری در ورزش حرفه‌ای ایران، به دلیل حرفه‌ای سازی بسیاری از اجزای صنعت (به‌عنوان مثال، علم ورزش، مربی‌گری ورزشی، مدیریت ورزش، و غیره) بسیار مهم است خصوصاً این‌که، هنوز معلوم نیست که آیا (و یا چگونه) فدراسیون‌های ورزشی ایران، در جهت توسعه رهبران خود برای به دست آوردن امتیاز برتری در فشارها و چالش‌های پیچیده‌ای که با آن‌ها روبرو هستند، سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در انتها، با توجه به بررسی مبانی نظری و الگوهای رهبری مختلف، چهارچوب تحقیق حاضر بر اساس مدل رهبری ۳۶۰ درجه دنیسون (۲۰۰۷) تدوین شد. این مدل در یک نگرش جامع، مدلی ۳۶۰ درجه از چهار ویژگی مهم رهبری (مشارکت، انطباق، پذیری، یکپارچگی، مأموریت) در سازمان‌ها را ارائه می‌کند که هر کدام از این ویژگی‌ها خود شامل سه مؤلفه هستند که در نهایت در ۱۲ مؤلفه، مدل توسعه رهبری فدراسیون‌های ورزشی ترسیم می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

الف. درگیر کار شدن (شامل سه بخش توانمندسازی، خلق جهت‌گیری تیمی، توسعه قابلیت‌های سازمانی)، ب. یکپارچگی (شامل سه بخش تعریف ارزش‌های بنیادین، تلاش برای ایجاد توافق، مدیریت هماهنگی و انسجام)، ج. سازگاری (شامل سه بخش ایجاد تغییر، توسعه یادگیری سازمانی، تأکید بر مشتری‌مداری) و مأموریت (شامل سه بخش خلق چشم‌انداز مشترک، تعیین اهداف و مقاصد، تعیین نیت و جهت استراتژیک) بود. پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و روایی واگرا پرسش‌نامه‌ها، از طریق نرم‌افزار Smart PLS 2 مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف استاندارد سن آزمودنی‌ها ($41/97 \pm 8/94$) بود. همچنین میانگین و انحراف استاندارد سابقه خدمت آزمودنی‌ها به ترتیب ($15/98 \pm 8/83$) بود. سایر اطلاعات توصیفی در جدول (۱) گزارش شده است.

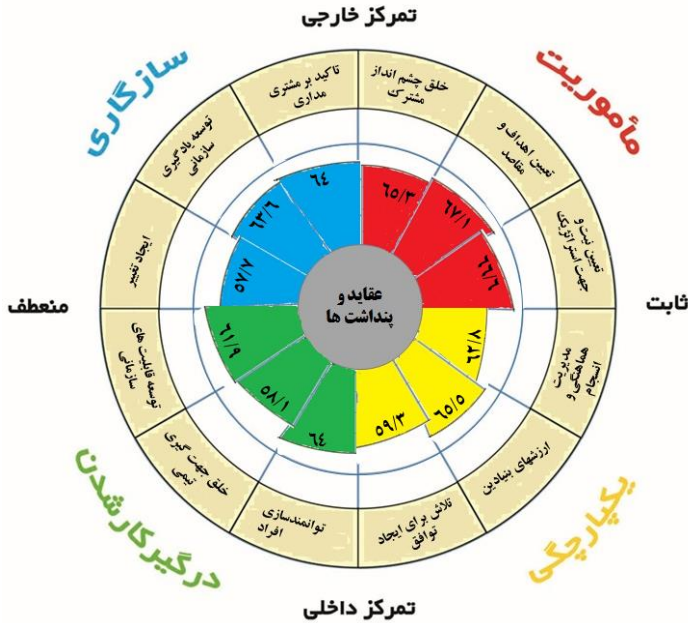
پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارشناسان بخش‌های مختلف فدراسیون‌های منتخب ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. این فدراسیون‌ها شامل فدراسیون‌هایی بودند که در بازی‌های المپیک و آسیایی عضویت داشتند. با یک برآورد کلی تعداد جامعه آماری ۳۲۰ نفر تخمین زده شد که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۷۱ پرسشنامه سالم مورد بررسی نهایی قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۹۶ سئوالی رهبری ۳۶۰ درجه‌ای دنیسون براساس طیف پنج ارزشی لیکرتی استفاده شد (Denison, 2008). پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده بود: قسمت اول، شامل پرسش‌های جمعیت شناختی بوده و قسمت دوم، شامل چهار مؤلفه

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرها	طبقات	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۶	۶۸
	زن	۵۵	۳۲
پست سازمانی	رئیس و نائب رئیس	۶	۴
	دبیر	۶	۴
	مدیر کمیته	۲۶	۱۵
	کارشناس	۱۳۳	۷۸
میزان تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۹	۵
	کاردانی	۱۰	۶
	کارشناسی	۹۳	۵۴
	کارشناسی ارشد	۵۸	۳۴
	دکتری	۱	۱

در شکل ۱، میانگین هر یک از متغیرهای ۱۲ گانه رهبری ۳۶۰ درجه نمایش داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین متغیرها در دامنه ۵۷/۷ تا ۶۷/۱ قرار دارد.



شکل ۱. توصیف میانگین هر یک از متغیرهای پژوهش

مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. بارهای عاملی متغیرها در جدول (۳) و شکل (۲) قابل مشاهده است.

مدل یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روابی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری با برآورد

جدول ۲. ضرایب بار عاملی

سازه	شاخص	بار عاملی	سازه	شاخص	بار عاملی
	توسعه قابلیت‌های سازمانی	۰/۹۳		مدیریت هماهنگی و انسجام	۰/۸۲
درگیر کار شدن	خلق جهت‌گیری تیمی	۰/۸۶	یکپارچگی	تلاش برای ایجاد توافق	۰/۷۹
	توانمندسازی افراد	۰/۸۱		ارزش‌های بنیادین	۰/۷۸
	توسعه یادگیری سازمانی	۰/۹۱		تعیین اهداف و مقاصد	۰/۸۸
سازگاری	ایجاد تغییر	۰/۸۴	مأموریت	تعیین نیت و جهت استراتژیک	۰/۸۵
	تأکید بر مشتری مداری	۰/۸۳		خلق چشم‌انداز مشترک	۰/۷۷

برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول (۳) و (۴) نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا به‌طور کامل آورده شده است.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، تمام اعداد ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است.

جدول ۳. ضرایب پایایی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
درگیر کار شدن	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۷۵
توانمندسازی افراد	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۶۹
خلق جهت‌گیری تیمی	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۶۷
توسعه قابلیت‌های سازمانی	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۶۱
یکپارچگی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۲
ارزش‌های بنیادین	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۷۰
تلاش برای ایجاد توافق	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۷۲
مدیریت هماهنگی و انسجام	۰/۷۰	۰/۷۹	۰/۶۸
سازگاری	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۷۵
ایجاد تغییر	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۷۲
توسعه یادگیری سازمانی	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۷۵
تأکید بر مشتری مداری	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۶۳
مأموریت	۰/۸۱	۰/۷۸	۰/۶۵
خلق چشم‌انداز مشترک	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۶۹
تعیین اهداف و مقاصد	۰/۸۸	۰/۷۶	۰/۶۹
تعیین نیت و جهت استراتژیک	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۶۲

بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار در جدول‌های (۳) و (۴)، ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا و واگرا) و پایایی مناسب برخوردارند

بررسی برازش مدل درونی: مدل درونی بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان فرضیه‌های پژوهش را بررسی کرد.

جدول ۵. برآزش روایی با استفاده از دیدگاه فورنر و لارکر

تعیین جهت استراتژیک	تعیین اهداف و مقاصد	خلق چشم‌انداز مشترک	مأموریت	تأکید بر مشتری مداری	توسعه یادگیری سازمانی	ایجاد تغییر	سازگاری	مدیریت هماهنگی و انسجام	تلاش برای ایجاد توافق	ارزش‌های بنیادین	یکپارچگی	توسعه قابلیت‌های سازمانی	خلق جهت‌گیری تیمی	توانمندسازی افراد	درگیر کردن کارکنان	شاخص	
															۰/۸۴	درگیر کار شدن	
															۰/۷۶	توانمندسازی	
														۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۸۷	خلق
																	جهت‌گیری
													۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۸۰	توسعه
																	قابلیت‌های
																	سازمانی
											۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۸۶	یکپارچگی
										۰/۸۹	۰/۷۰	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۷۵	۰/۶۳	۰/۶۳	ارزش‌های
																	بنیادین
									۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۷۴	۰/۷۴	تلاش برای
																	ایجاد توافق
																	هماهنگی و
								۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۷۳	۰/۸۲	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۷۸	۰/۷۸	انسجام
							۰/۸۴	۰/۶۵	۰/۵۹	۰/۶۱	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۶۶	۰/۸۶	۰/۷۵	۰/۷۵	سازگاری
						۰/۸۱	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۳	ایجاد تغییر
					۰/۷۹	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۵۸	۰/۶۵	۰/۷۷	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۸۵	توسعه
																	یادگیری
																	سازمانی
																	تأکید بر
																	مشتری
																	مداری
																	مأموریت
																	خلق
																	چشم‌انداز
																	مشترک
																	تعیین
																	اهداف و
																	مقاصد
																	تعیین نیت و
																	جهت
																	استراتژیک

شود، نشان از صحت روابط است. مطابق با جدول (۵)، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی روابط میان مؤلفه‌ها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

در جدول‌های (۵) و (۶) و شکل (۲) نتایج برازش مدل درونی مشاهده می‌شود. اولین و اساسی‌ترین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values است. در صورتی که مقدار آن اعداد از ۱/۹۶ بیشتر

جدول ۵. برازش مدل درونی ساختار پژوهش (مقدار معنی‌داری)

شاخص	شاخص	درگیر کار شدن	یکپارچگی	سازگاری	مأموریت
رهبری ۳۶۰ درجه‌ای	t-values	۱۱/۳۲	۱۷/۸۴	۱۳/۰۹	۶/۴۸
	P-values	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

جدول ۶. نتایج برازش مدل درونی ساختار پژوهش

سازه‌ها	معیار Q ²	معیار R ²	سازه‌ها	معیار Q ²	معیار R ²
درگیر کار شدن	۰/۷۱	۰/۶۲	یکپارچگی	۰/۶۴	۰/۴۶
توانمندسازی افراد	۰/۷۸	۰/۵۱	ارزش‌های بنیادین	۰/۵۷	۰/۴۲
خلق جهت‌گیری تیمی	۰/۶۰	۰/۴۵	تلاش برای ایجاد توافق	۰/۶۹	۰/۵۳
توسعه قابلیت‌های سازمانی	۰/۷۳	۰/۳۸	مدیریت هماهنگی و انسجام	۰/۷۴	۰/۴۳
سازگاری	۰/۵۸	۰/۳۷	مأموریت	۰/۷۳	۰/۵۶
ایجاد تغییر	۰/۶۴	۰/۵۰	خلق چشم‌انداز مشترک	۰/۷۶	۰/۵۱
توسعه یادگیری سازمانی	۰/۷۱	۰/۵۳	تعیین اهداف و مقاصد	۰/۶۸	۰/۵۹
تأکید بر مشتری‌مداری	۰/۶۲	۰/۴۹	تعیین نیت و جهت استراتژیک	۰/۵۴	۰/۴۲

برازش کلی مدل به دست آمده آورده شده است. مقدار $GOF=0/725777$ و بالاتر بودن آن از مقدار (۰/۷)، مدل نهایی در سطح قوی برآورد شد.

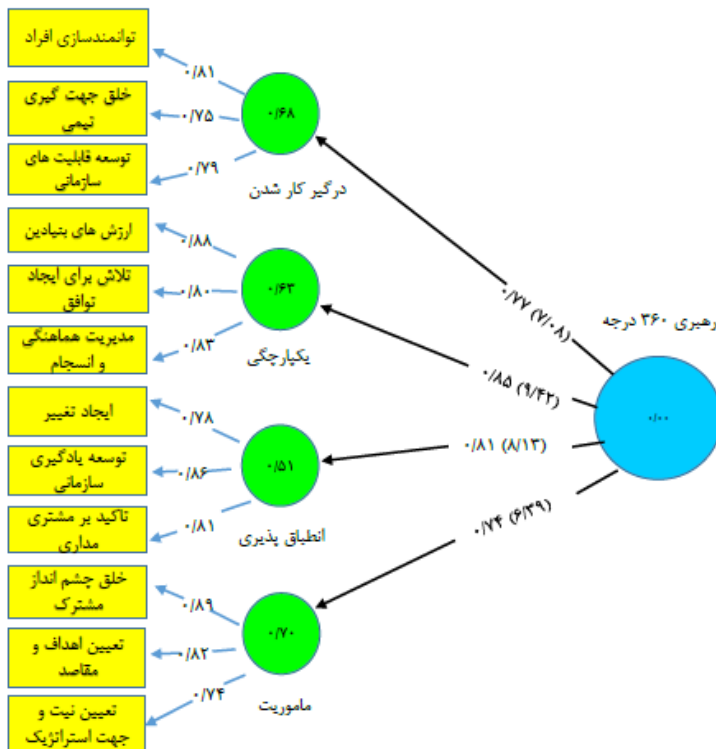
نهایتاً با استفاده از جدول (۷) برازش کلی مدل آورده شده است. سه مقدار ۰/۳۶، ۰/۲۵، ۰/۰۱ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. با توجه به مقدار

جدول ۷. برازش کلی مدل

شاخص	مجذور واریانس	مجذور R
درگیر کار شدن	۰/۶۱	۰/۵۳
توانمندسازی افراد	۰/۶۵	۰/۷۲
خلق جهت‌گیری تیمی	۰/۵۰	۰/۶۴
توسعه قابلیت‌های سازمانی	۰/۶۴	۰/۶۷

۰/۶۷	۰/۷۲	یکپارچگی
۰/۷۶	۰/۷۱	ارزش‌های بنیادین
۰/۸۳	۰/۷۰	تلاش برای ایجاد توافق
۰/۵۶	۰/۶۸	مدیریت هماهنگی و انسجام
۰/۷۰	۰/۷۷	سازگاری
۰/۷۲	۰/۶۴	ایجاد تغییر
۰/۵۳	۰/۶۰	توسعه یادگیری سازمانی
۰/۶۴	۰/۶۲	تأکید بر مشتری مداری
۰/۵۷	۰/۶۹	مأموریت
۰/۶۰	۰/۶۷	خلق چشم‌انداز مشترک
۰/۵۳	۰/۶۴	تعیین اهداف و مقاصد
۰/۶۷	۰/۷۹	تعیین نیت و جهت استراتژیک

برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار t هر مسیر از عدد $1/96$ بیشتر باشد.



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری)

بر اساس جدول (۸) نتایج بار عاملی و سطح معنی‌داری مدل پژوهش آورده شده است.

نتیجه	بار عاملی	معنی‌داری (آماره F)	ارتباط متغیرها
تأیید	۰/۷۷	۷/۰۸	فرضیه ۱: رهبری ۳۶۰ درجه ← درگیر کار شدن
تأیید	۰/۸۵	۹/۴۲	فرضیه ۲: رهبری ۳۶۰ درجه ← یکپارچگی
تأیید	۰/۸۱	۸/۱۳	فرضیه ۳: رهبری ۳۶۰ درجه ← سازگاری
تأیید	۰/۷۴	۶/۳۹	فرضیه ۴: رهبری ۳۶۰ درجه ← مأموریت

بحث و نتیجه‌گیری

بودند. در واقع درگیر شدن در کار، یکی از ویژگی‌های رهبری اثربخش در فدراسیون‌های ورزشی است که طی آن مدیران تأکید خود را بر توانمندسازی کارکنان در قالب گروه‌های کاری، ایجاد اهداف مشترک و توسعه قابلیت‌ها و خصوصیات فردی آن‌ها می‌گذارند. بدیهی است، با افزایش مشارکت کارکنان، آن‌ها خود را پاره‌ای از پیکر سازمان می‌بینند و علاوه بر ایجاد انگیزه در کارکنان و کمک به رشد فردی آن‌ها، حس تعهد به سازمان و اهداف آن نیز در آن‌ها افزایش می‌یابد. (Fletcher & Arnold (2015) با تحقیق بر روی رهبری سازمان‌های ورزشی، اعتقاد دارند که عدم درگیر کردن کارکنان در تصمیمات و رویکردهای اساسی سازمان باعث می‌شود که حس اعتماد در سازمان از بین رفته و مدیران حمایت کافی را در زیردستان خود برای دستیابی به اهداف نداشته باشند. خصوصاً این در مورد سازمان‌های ورزشی نخبه، مانند فدراسیون‌های ورزشی که غالباً ورزشکاران حرفه‌ای، مربیان و مدیران باشگاه‌ها به‌عنوان عوامل اجرایی آن هستند می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. در این بخش به مدیران فدراسیون‌های ورزشی توصیه

هدف از تحقیق حاضر اعتباریابی و آزمون الگوی رهبری ۳۶۰ درجه دنیسون در فدراسیون‌های ورزشی بود. یافته‌های این تحقیق نشان داد که الگوی ارائه شده از برازش مطلوبی برخوردار است. فرآیند این الگو در قالب چهار فرضیه اصلی خلاصه می‌شود که در ادامه بر بررسی هر یک از این فرضیات پرداخته می‌شود. اولین بخش از الگوی توسعه رهبری در فدراسیون‌ها ورزشی درگیر شدن در کار یا همان مشارکت گروهی بود که یافته‌های تحقیق نشان از تأیید این بخش در مدل رهبری داشت. همسو با این یافته تحقیق (Burton et al (2014) نیز اعتقاد دارند که مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها، می‌تواند تأثیر مثبتی بر رهبری اثربخش سازمان‌های ورزشی داشته باشد. همچنین یافته‌های تحقیق Westerbeeck (2005)، (Voight (2012) و Peachey et al (2015) نیز با اشاره به برخی مؤلفه‌های مهم مشارکت مانند توانمندسازی، آموزش و خلق اهداف تیمی در رهبری اثربخش سازمان‌های ورزشی، به نوعی با این یافته تحقیق هم جهت

بین اعضای سازمان، واحدهای مختلف سازمان را هم که گاهی دارای کارکردهای متقابل هستند، با یکدیگر هماهنگ کنند. البته به دست آوردن مهارت مدیریت تعارض و کار تیمی هم از جمله مواردی هستند که می‌توانند مدیران فدراسیون‌ها را در به دست آوردن یکپارچگی یاری کنند. از دیگر راه‌کارها می‌توان به ایجاد جو دوستانه، ایجاد حس اعتماد با وفای به عهد، و برگزاری جلسات متعدد در سطوح مدیریتی فدراسیون‌ها، اشاره کرد تا در نهایت با ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر و توافق بر اهداف مشترک بتوان یکپارچگی سازمان را در حد اعلاء گسترش داد.

یکی دیگر از مؤلفه‌هایی که در الگوی توسعه رهبری فدراسیون‌ها، بر اساس یافته‌های تحقیق، مورد تأیید قرار گرفت، سازگاری سازمانی بود. Denison & Neale (2007) سازگاری را متشکل از سه مؤلفه ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و مشتری‌مداری می‌داند. به نظر هم این فرآیند به شکل علی و معلولی برای سازگاری سازمانی مورد نیاز هستند چراکه با توجه به شرایط متغیر کنونی در ورزش، آمادگی برای تغییر بدیهی است که برای این تغییر لازم است یادگیری‌های جدید شکل گیرد و محور این یادگیری‌ها هم مشتری‌ها سازمان هستند. (2015) Peachey et al و دینانی و همکاران (۱۳۹۶) از جمله تحقیقات همسو در این بخش تحقیق بودند که مواردی مانند مشتری‌مداری، سازگاری و میل به تغییر را از مؤلفه‌های رهبری در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی می‌دانستند.

می‌شود که با تجزیه و تحلیل مهارت‌های ویژه هر بخش در فدراسیون و با توجه به نظر متخصصان، آموزش‌های تخصصی برای این شغل‌ها طراحی و ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی، مهارت‌های ویژه هر بخش را برای کارکنان افزایش دهند.

یکپارچگی دومین بخش از الگوی توسعه رهبری در فدراسیون‌های ورزشی بود که یافته‌های تحقیق، فرضیه مربوط به آن را تأیید کردند. یکپارچگی در این الگو به مفهوم همسویی و هماهنگی در اجزای سازمان با توجه به ارزش‌های بنیادین و ایجاد توافق گروهی است. یافته‌های تحقیق (Fletcher & Arnold 2015) همسو با این تحقیق اشاره می‌کند که رهبران ورزشی در سطوح بالا باید به خلق ارزش‌های بنیادین، به عنوان عناصر کلیدی رهبری خود اهمیت ویژه‌ای دهند. (2015) Peachey et al نیز در مرور تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری در ورزش اشاره می‌کنند که ایجاد همسویی و مقاصد مشترک از مهم‌ترین مؤلفه‌های نظریه‌های رهبری در ورزش هستند. (2017) Mokhtari Dinani et al نیز، هم جهت با این تحقیق، به ایجاد انسجام و یکپارچگی برای رهبری اثربخش در ورزش اشاره داشتند. یکی از مهم‌ترین گام‌ها در انسجام رهبری می‌تواند ایجاد ارزش‌های بنیادین است که البته مورد توافق اعضای فدراسیون باشد. این ارزش‌ها، که در ارتباط متقابل با فلسفه وجودی و برنامه‌های استراتژیک سازمان هستند، به نوعی کدهای اخلاقی و راهنمای کارکنان سازمان در دستیابی به اهداف بلندمدت می‌باشند و به نوعی اهداف فردی و سازمانی را در یک راستا قرار می‌دهند. مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند با مشارکت افراد در تعیین ارزش‌های بنیادین سازمان، علاوه بر ایجاد توافق بیشتر در

در تبیین این یافته باید گفت که تغییر، یادگیری و مشتری مداری لازمه رهبری در سازمان‌های نوین است. گواه این ادعا هم وجود سبک‌هایی مانند سبک رهبری تحول‌آفرین، تعامل‌گرا، تمرین و آموزش و یا خدمتگزار در بین سبک‌های رهبری در ورزش هست. بنابراین مدیران فدراسیون‌های ورزشی، برای رهبری اثربخش خود باید تغییرات محیطی و ذائقه مشتریان خود را پیوسته رصد کنند تا بتوانند در کمترین زمان مناسب به آن‌ها پاسخ دهند و شرایط سازمان خود را با آن‌ها سازگار کنند. البته لازمه این کار اطلاع از نقاط ضعف و قوت سازمان، یادگرفتن از اشتباهات گذشته و تجربیات دیگران (سازمان‌های مشابه)، و همچنین بالا بردن حس خدمتگزاری و مشتری مداری در بین کارکنان هست.

آخرین بخش از الگوی توسعه رهبری در فدراسیون‌ها مربوط به مأموریت آن‌هاست که بر اساس یافته‌های تحقیق، این بخش نیز مورد تأیید قرار گرفته است. (Denison & Neale (2007) این بخش را شامل سه بعد خلق چشم‌انداز مشترک، تعیین اهداف و تدوین استراتژی مناسب می‌داند. از تحقیقات همسو می‌توان به تحقیقات (O'Boyle et al (2019) اشاره کرد، که ایجاد چشم‌انداز و مأموریت مشترک را برای رهبری سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بسیار مهم تلقی می‌کنند. (Ferkins et al (2018) نیز اعتقاد دارند که ایجاد اهداف مشترک یکی از امتیازهای رقابتی رهبران نسبت به یکدیگر است. همچنین (Desmarais & Miller (2007) نیز تدوین بیانیه رسالت و استراتژی مشترک را یکی از پنج تمرین کارکردی برای توسعه الگوهای رهبری می‌دانند که مدیران سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند. شاید بتوان به جرئت گفت مهم‌ترین بخش

از یک الگوی رهبری، ایجاد مأموریت و استراتژی مناسب است چراکه رهبرانی که خود نمی‌دانند به کجا می‌خواهند بروند، پیروان خود را نیز به بیراهه می‌کشند و سازمان را در خطر قرار می‌دهند. در سطوح ورزشکاران نخبه نیز Fletcher & Arnold (2015) اشاره می‌کنند که ایجاد اهداف و استراتژی مشترک می‌تواند موفقیت رهبری در این سطح را تضمین نماید و مسیر آینده را برای رهبران و زیردستان کاملاً روشن کند. بنابراین یک فدراسیون موفق مطمئناً باید درک روشنی از رسالت و چشم‌انداز خود داشته باشد و استراتژی مناسبی را برای رسیدن به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود انتخاب کند. برای این کار مدیران باید با تشکیل جلسات راهبردی با مدیران ارشد خود و با توجه به اسناد و نهادهای بالادستی، مأموریت و چشم‌اندازهای خود را به روشنی تعریف کنند و سپس در سازمان و با مشارکت بخش‌های مختلف فدراسیون خود به تعیین اهداف کلان و جزئی در جهت چشم‌انداز اقدام نمایند.

در مجموع نتایج تحقیق حاکی از این بود که الگوی توسعه رهبری دنیسون که شامل چهار بعد و ۱۲ مؤلفه بود و در فرهنگ‌های و یا سازمان‌های مختلفی کاربرد دارد، در فدراسیون‌های ورزشی ایران نیز مورد تأیید قرار گرفت و می‌تواند ابزاری ارزشمند، برای برقراری یک رهبری اثربخش را در اختیار مدیران این فدراسیون‌ها قرار دهد. مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند با در نظر گرفتن هریک از ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به این الگو، راهکارهای عملیاتی را در جهت توسعه آن، و بهبود این ابعاد

- servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian journal of applied sport sciences. Journal canadien des sciences appliquees au sport*, 5(4), 226-231.
 - Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
 - Denison, D. R., Neale, B., & Kotrba, L. (2008). *The Denison Leadership Development Survey: The construction and validation of a 360-degree feedback instrument*. Working Paper.
 - Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231.
 - Fletcher, D., & Arnold, R. (2015). 10 Performance leadership and management in elite sport. *Managing elite sport systems: Research and practice*, 162.
 - Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of sport and exercise*, 10(4), 427-434
 - Frawley, S., Favaloro, D., & Schulenkorf, N. (2018). Experience-based leadership development and professional sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-134.
- و مؤلفه‌ها در سازمان خود مدنظر قرار دهند. درنهایت و بعد از پیاده‌کردن این الگوی رهبری در فدراسیون‌ها، می‌توان پیشنهاد کرد از الگوی ارائه شده در هر یک از زیرمجموعه‌های فدراسیون‌ها مانند هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و یا انجمن‌های ورزشی استفاده شود که البته مقدم بر آن باید تحقیقات مقدماتی لازم را در این باره انجام داد.
- منابع
- Abbassi, H., Sajadi, S. N., Eydi, H., & Loqmani, M. (2017). Designing the Organizational Culture Model of Iranian Sports Federations. *Sport Management and Development*, 6(1), 19-36. doi:10.22124/jsmd.2017.2444 [Persian]
 - Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*: Sage Publications, Inc.
 - Arthur, C. A., Wagstaff, C., & Hardy, L. (2016). Leadership in Sport Organizations. In C. Wagstaff (Ed.), *The organizational psychology of sport: Key issues and practical applications* (pp. 153-176): Taylor & Francis.
 - Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). 'Reimagining leadership in sport management: lessons from the social construction of leadership'. *Journal of Sport Management*, 32(2), 170-182.
 - Blanton, J. E., Sturges, A. J., & Gould, D. (2014). Lessons learned from a leadership development club for high school athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 5(1), 1-13.
 - Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of

- Working Model of Leadership in Nonprofit Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 33(3), 189-202.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
 - Saeedi Kia A, Esmaeili. M. R., Sajjadi S H. (2016). *The Relationship between of Fiedler's Contingency Leadership Styles and the Success of Heads of Sports Federations from the Viewpoint of Sports Experts*. Paper presented at the 2nd National Conference on Sport Sciences and Physical Education of Iran, Tehran. [Persian]
 - Schyns, B., Gilmore, S., & Dietz, G. (2016). What lessons can we learn from football about leadership and management?. *Leadership lessons from compelling contexts*, 8.
 - Snyder, C. J. (1990). The effects of leader behavior and organizational climate on intercollegiate coaches' job satisfaction. *Journal of Sport Management*, 4(1), 59-70.
 - Voight, M. (2012). A leadership development intervention program: A case study with two elite teams. *The Sport Psychologist*, 26(4), 604-623.
 - Westerbeek, H., & Smith, A. (2005). *Business leadership and the lessons from sport*: Springer.
 - Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
 - Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 55-70.
 - Kihl, L. A., Leberman, S., & Schull, V. (2010). Stakeholder constructions of leadership in intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 241-275.
 - Marjoribanks, T., & Farquharson, K. (2016). Contesting competence. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 188.
 - Miller, D., & Desmarais, S. (2007). Developing your talent to the next level: Five best practices for leadership development. *Organization Development Journal*, 25(3), P37.
 - Mokhtaridinani, M., Kozechian, H., Nazarian, A. (2017). Designing intelligence models needed for leadership effectiveness of sport Managers. *Applied Research in Sport Management*, 6(1), 73-88. [Persian]
 - O'Boyle, I., Cummins, P., & Murray, D. (2015). Framing leadership in sport. In *Leadership in sport* (pp. 13-18). Routledge.
 - O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019). Toward a



Validation of the Denison's 360-degree Leadership Model in Sports Federations
Ghorbani Mohammad Hossein.¹, Safari Jafarloo Hamid Reza.^{2*}, Zarecian Hossein.³

Received: May 18, 2019

Accepted: Aug 28, 2019

Abstract

Objective :The purpose of this study was to investigate the goodness-of-fit and explanation of the 360-degree leadership model of Denison in sports federations.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it was descriptive-survey. The statistical population of this research included all experts of the Iran's sports federations that number was 320 people. Based on Morgan table, 171 people were selected by simple random sampling method as a research sample. The Denison's 360-degree leadership questionnaire (2007) was used for data collection. Reliability (Cronbach's alpha and combined reliability), convergent validity, and divergent validity of the questionnaires were verified and confirmed after content reliability, which was verified by 11 professors and experts. Additionally, the fitting of the general model was confirmed by the Confirmatory Factor Analysis and via Smart PLS 2 software.

Results: The results of Factor Analysis show that all of 12 dimensions have a desirable level (above 0.4). Also content validity, convergent validity (AVE) and divergent validity was at acceptable levels. Also, the general fitting value of the model was $GOF = 0.726$ indicating its strong goodness-of-fit.

Conclusion: Overall, the results of the study indicated that the Denison leadership model, which included four dimensions and 12 components, was approved its applicability in the Iranian sports federations and could provide a valuable tool for the managers of these federations to establish an effective leadership.

Keywords: Leadership in sport, Sports Federations, Denison 360 Degree Leadership Model

1&3. Assistant Professor, Sport Sciences Research Center, Tehran, Iran,

2. Assistant professor, Jahrom University, Jahrom, Iran.

*Corresponding author's e-mail address: hamidsafari83@yahoo.com