

Article history:

Received: 14 June 2024

Received in revised from: 31 July 2024

Accepted: 3 September 2024

Published online: 20 September 2024



New Approaches in Sports Mmanagement

Presentation of an Ethical Leadership Model in Non-Governmental Sports Organizations

Saeid Kiani¹, Mina Mostahfezian², Ahmad Mahmoudi³, Rokhsareh Badami⁴

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. skyiani6976@yahoo.com

2. Associate Professor in Sport Management, Sport Medicine Research Center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. dr.mostahfezian@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. ah.mahmoudi@ut.ac.ir

4. Professor, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. rokhsareh.badami@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Keywords:

ethical principles and values,
ethical misconduct,

ethical leadership,

simplistic morality,

sports associations

Introduction: The aim of this study is to present an ethical leadership model in non-governmental sports organizations that goes beyond simplistic morality and ethical misconduct based on the researcher's lived experience.

Methods: The research method used in this qualitative study is content analysis. The participants in this research were sports association secretaries, members of the national assembly of youth non-governmental organizations, and university professors. The purposive sampling method was employed, and the snowball sampling strategy was utilized, with 18 individuals being interviewed. Semi-structured interviews were conducted to collect data, and credibility, transferability, conformability, and dependability were ensured through trustworthy strategies. The proposed Ethredge-Sterling (2001) coding pattern was used in three stages for data analysis.

Results: The results revealed that the ethical leadership model in sports associations consists of 80 basic themes, 16 organizing themes, and 4 universal themes, namely ethical leadership motivation, ethical leadership principles, ethical leadership behavior, and the outcomes of ethical leadership behavior.

Conclusion: These findings indicate that the rationale for ethical leadership can be sought in the motivation for serving others, social motivation, and concern for ethical principles. Furthermore, it manifests in task-orienters, utilitarianism, and rationality, leading to ethical behaviors that result in leadership legitimacy, attitudinal effects, follower loyalty, and ultimately positive performance outcomes, as indicated by the indicators in this study.

Cite this article: Kiani, Saeid. Mostahfezian, Mina. Mahmoudi, Ahmad & Badami, Rokhsareh. (2022). Presentation of an Ethical Leadership Model in Non-Governmental Sports Organizations. *New Ap*..... (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/0000000000000000>



© The Author(s).

Publisher Iranian Scientific Association of Sports Management

Extended Abstract

Introduction: In today's world, organizations need committed, motivated, and innovative employees to survive and succeed in competitive environments, and leadership plays a critical role in this process. Leadership is a complex and multidimensional concept, generally defined as a process where one individual influences others to achieve shared goals. Studies have shown that effective leaders positively impact organizational performance, strategic alignment, employee stress reduction, and organizational commitment. One of the prominent leadership styles is ethical leadership, which focuses on decision-making and behaviors based on values and ethical principles. Research indicates that employees under ethical leadership develop greater trust in their organization and perform better. Sports non-governmental organizations (NGOs) require ethical leadership due to their social and non-profit nature, allowing them to promote ethical norms and build public trust. Despite its importance, there has been limited research on ethical leadership within sports NGOs. These organizations, due to their reliance on community and volunteer activities, have a greater need for ethical leadership. While extensive studies have been conducted on ethical leadership in commercial and public organizations, this study specifically examines ethical leadership in sports NGOs. The main challenge is the absence of a clear framework for ethical leadership in these organizations, leading to managerial and decision-making difficulties. This study aims to provide a comprehensive model of ethical leadership in sports NGOs.

Methods: This research employed a qualitative approach using thematic analysis. Participants included secretaries of sports NGOs, members of the National Assembly of Youth NGOs, and university professors. The sampling method was purposive, and the snowball strategy was used. Ultimately, 18 interviews were conducted until theoretical saturation was reached. Participants were selected based on their expertise and experience in sports NGOs, representation from NGOs, and gender and age diversity. Data was collected through semi-structured interviews covering demographic and specialized questions. To ensure the credibility and reliability of the data, strategies like credibility, transferability, confirmability, and dependability were applied. Interviews were conducted in person and over the phone, with participants voluntarily involved. They were assured that their responses would remain confidential and that they could withdraw from the interview at any time. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data was analyzed using thematic analysis, following the framework proposed by Attride-Stirling (2001), which includes three stages of coding: basic themes, organizing themes, and global themes.

Results: The interviews identified 80 basic themes, which were further combined into 16 organizing themes. These organizing themes, which are more abstract, included service motivation, social motivation, concern over ethical principle violations, duty-based leadership, expediency-based leadership, rationality, altruism, ethical awareness, consistency and integrity, ethical accountability management, encouragement and empowerment, fair and honest behavior, leadership legitimacy, follower loyalty, performance outcomes, and attitudinal effects. In the final coding stage, four global themes were identified: ethical leader motivation, ethical leadership principles, ethical leader behavior, and the outcomes of ethical leadership. The findings revealed that ethical leadership in sports NGOs is primarily driven by service motivation, social motivation, and concern over ethical violations. Ethical leaders act based on duty, expediency, and

rationality, shaping their behaviors. Ethical leadership is characterized by ethical accountability management, where the leader is responsible for fair and honest behavior. This leadership fosters ethical awareness and encourages and empowers followers, leading to consistency and integrity within the organization. As a result, leaders gain legitimacy, and followers develop trust and loyalty, ultimately improving organizational performance.

Conclusion: This study aimed to present a model of ethical leadership in sports NGOs. The results indicated that ethical leadership in these organizations is shaped by three primary motivations: service, social responsibility, and concern over ethical violations. Ethical leaders focus on serving society and maintaining ethical standards while ensuring that organizational actions align with ethical values. Ethical leadership is built on principles of duty, expediency, and rationality. Leaders fulfill their responsibilities with full commitment and make decisions based on the organizations and followers' best interests rather than personal gain. The findings also showed that ethical leaders, through ethical awareness and fair behavior, can encourage and empower followers, creating organizational stability and increasing trust and loyalty. Such loyalty improves leader-follower relationships and strengthens ethical performance within the organization. Finally, this study demonstrated that ethical leadership, by influencing followers and creating an ethical climate, improves performance and reduces unethical behavior in sports NGOs. Therefore, developing ethical policies for leaders in these organizations can enhance their performance and legitimacy. Lastly, the study's results may not reflect all perspectives due to the diverse views of participants. Additionally, followers' perceptions of leadership may not always align with leaders' actual behavior. Future research should explore these issues further.

Keywords

Ethical principles, Ethical leadership, Ethical naivety, Sports NGOs, Ethical deviation

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors have followed ethical guidelines

Funding: Not

Authors' contribution: Equal

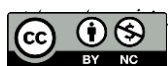
Conflict of interest: Not

ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان های مردم نهاد ورزشی

- سعید کیانی^۱، مینا مستحفظیان^{۱،۲}، احمد محمودی^۳، رخساره بادامی^۴
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجفآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجفآباد، ایران. رایانامه: skyiani6976@yahoo.com
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجفآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجفآباد، ایران. رایانامه: dr.mostahfezian@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ah.mahmoudi@ut.ac.ir
۴. استاد گروه رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: rokhsareh.badami@gmail.com

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>مقدمه: هدف این مطالعه ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان های مردم نهاد ورزشی است که برحسب تجربه زیسته پژوهشگر از ساده لوحی اخلاقی و کج رویی اخلاقی در امان نیستند.</p> <p>روش پژوهش: روش این پژوهش کیفی و رویکرد آن تحلیل مضمون است. مشارکت کنندگان این پژوهش را دبیران سمن های ورزشی، اعضای مجمع ملی سازمان های مردم نهاد جوانان و اساتید دانشگاه تشکیل می دادند. روش نمونه گیری هدفمند و استراتژی آن از نوع گلوله برفی بود و مبتنی بر اشباع نظری با ۱۸ نفر مصاحبه شد. برای گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج از راهبردهای باورپذیری، انتقال پذیری، تأیید پذیری و قابلیت اعتماد استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون، الگوی پیشنهادی اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) در سه مرحله کدگذاری استفاده شد.</p> <p>یافته ها: نتایج نشان داد مدل رهبری اخلاقی در سمن های ورزشی دارای ۸۰ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر بنام های انگیزه رهبر اخلاق مدار، اصول رهبری اخلاق مدار، رفتار رهبر اخلاق مدار، نتیجه گیری اخلاقی، دلیل رهبری اخلاقی را می توان انگیزه خدمت رسانی، انگیزه اجتماعی و نگرانی از نقض اصول اخلاقی جستجو کرد که در ادامه با تکلیف گرایی، مصلحت گرایی و عقلانیت گرایی تجلی پیدا می کند و با انجام رفتارهای اخلاقی منجر به مشروعیت رهبری، اثرات نگرشی، وفاداری پیروان و در نهایت پیامدهای عملکردی مثبت می شود که در این پژوهش نشانگرهای آن قید شده است.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>کلید واژه ها: اصول و ارزش های اخلاقی، رهبری اخلاقی، ساده لوحی اخلاقی، سمن های ورزشی، کج رویی اخلاقی</p>

استناد: کیانی، سعید. مستحفظیان، مینا. محمودی، احمد. بادامی، رخساره. (۱۴۰۱). ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان های مردم نهاد ورزشی. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>

ناشر: انجمن علمی مدیریت و

© نویسندگان

مقدمه

سازمان‌ها امروزه برای بقاء و موفقیت خود در فضای کاملاً رقابتی به کارکنانی با انگیزه، متعهد و نوآور نیاز دارند و رهبری سهم مهمی در این بین دارد (آروکیاسامی، مهشواری و نگویان^۱، ۲۰۲۲). رهبری^۲ یک مفهوم پیچیده، بین‌فردی و اجتماعی است سجاد، اویج و رازیق^۳، (۲۰۲۴) که تعریف جامع و محدودی پیرامون آن وجود ندارد، اما در سازمان به‌طور کلی یک فرایند تلقی می‌شود که از طریق آن فردی بر دیگران برای دستیابی به یک هدف مشترک تأثیر می‌گذارد و سازمان را به‌گونه‌ای هدایت می‌کند که انسجام و کنش‌گری جمعی مشخصه بارز آن است (دوگان^۴، ۲۰۲۴).

مطالعات گذشته نشان می‌دهند رهبران برتر در بهبود عملکرد سازمان و در عین حال بالا بردن ارزش سازمان (منگ و برگر^۵، ۲۰۱۹)؛ تحول سازمانی و دل‌بستگی کارکنان (بهارواج، میشر او و جن^۶، ۲۰۲۱)؛ همراه کردن کارکنان با اهداف سازمان (سیانچویو، کلینگر و کمپر^۷، ۲۰۲۰)؛ هماهنگی استراتژیک (سیانچویو، کلینگر و کمپر، ۲۰۲۰)، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان و عوامل استرس‌زا مانند اضطراب و تنهایی در محل کار (کلوتسینیوتیز و همکاران^۸، ۲۰۲۲) و جلوگیری از افسردگی کارکنان در محل کار و غیره نقش مهمی دارند (روزپلومینو و همکاران^۹، ۲۰۲۲) و بسته به هدفی که دنبال می‌کنند سبک رهبری‌شان می‌تواند متغیر باشد (مارتین و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۴).

در این بین سبک رهبری اخلاقی^{۱۱} یکی از مهم‌ترین سبک‌های رهبری است که از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون^{۱۲}، در حال تبدیل‌شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به‌وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر داشته باشند (سنول^{۱۳}، ۲۰۲۴). چرا که امروزه افراد، سازمان‌ها، جوامع و ملت‌ها به‌طور کلی به این درک رسیده‌اند که پایداری و پیشرفت بلندمدت آن‌ها تنها زمانی میسر است که مبتنی بر شیوه‌های اخلاقی باشد (ماینا^{۱۴}، ۲۰۲۲).

رهبری اخلاقی سبکی از رهبری است که در آن رهبر تصمیمات، رفتارها و روابط سازمانی را براساس ارزش‌ها و اصول اخلاقی^{۱۵} و مبتنی بر

1. Arokiasamy ARA, Maheshwari G, Nguyen KL

2. Leadership

3. Sajjad A, Eweje G, Raziq

4. Dugan

5. Meng J, Berger

6. Bhardwaj A, Mishra S, Jain

7. Siangchokyoo N, Klinger RL, Campion

8. Kloutsiniotis PV, Mihail DM, Mylonas N, Pateli

9. Ruiz-Palomino P, Yáñez-Araque B, Jiménez-Estévez P, Gutiérrez-Broncano

10. Martin B, Breunig M, Wagstaff M, Goldenberg

11. Ethical leadership

12. Aronson

13. Şenol

14. Maina

15. ethical values and principles

صداقت^۱، عدالت^۲، احترام^۳، مسئولیت‌پذیری^۴ استوار می‌کند (سنول، ۲۰۲۴). بررسی‌ها نشان می‌دهند کارکنان تحت رهبری اخلاقی بهتر عمل می‌کنند، اعتماد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند و این نوید بخش نتایج مثبت برای سازمان است (ایمام و کیم^۵، ۲۰۲۲). در مقابل اثبات شده است زمانی که رهبران یک سازمان کمتر اخلاقی عمل می‌کنند، کارایی تیم و یکپارچگی اجتماعی کاهش یافته و به دنبال آن عملکرد آن سازمان ضعیف خواهد شد (مارتین و همکاران^۶، ۲۰۲۲). با این حال معضلات اخلاقی یک عنصر اجتناب‌پذیر برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (آرار و سایتی^۷، ۲۰۲۲)؛ و اقدامات غیراخلاقی^۸ انجام شده توسط سازمان‌های مختلف منجمله سازمان‌های ورزشی (۹) منجر به تغییر در سبک رهبری و گرایش به رهبری اخلاقی شده است (۲۵). مضاف بر این، یکی از موضوعات محوری ارتباط میان اخلاق و ورزش و نهادینه‌شدن آن است که توجه به آن در سطح وسیعی می‌تواند بانی دگرگونی عظیم اجتماعی و اخلاقی شود (حیدری و همکاران، ۲۰۱۹). لذا انتظار می‌رود که مبحث اخلاق در ورزش به ویژه در حوزه سازمان‌های ورزشی بسیار مورد تأکید باشد، با این حال در زمان فعلی مدیران سازمان‌های ورزشی توسعه بی‌اخلاقی در ورزش را درک نموده و با جدیت از طریق سیاست‌های مختلف سعی در جلوگیری از آن دارند، ولی به‌نظر نمی‌رسد که در اهداف خود چندان توفیقی کسب کرده باشند (کیانی و بهرامی، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی یک رویکرد جامع در مواجهه با این پدیده، اشاعه فضای اخلاقی مناسب می‌باشد که به‌نظر می‌رسد نیازمند رعایت ملاحظات اخلاقی است (یوکیمنکو، براون و پاسکوس^۹، ۲۰۱۵)؛ و مشخصاً رهبران اخلاقی نقش حیاتی در هموار کردن رفتار و ارزش‌های اخلاقی در این راستا دارند (رستمی، کیانی و هادیان شیرازی، ۲۰۱۹). یکی از سازمان‌هایی ورزشی که علیرغم وجه خوب در برخی موارد مشاهده می‌شود بد رفتار می‌کنند و ساده لوحی اخلاقی^{۱۰} در آن گاهاً با رسوایی‌های اخلاقی همراه می‌شود (آگاردا^{۱۱}، ۲۰۰۵) و در برخی از جنبه‌ها مکرراً از اصول اخلاقی تخطی می‌کنند سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)^{۱۲} هستند (بچمن^{۱۳}، ۲۰۱۷). سازمان مردم‌نهاد ورزشی نوع خاصی از سازمان‌های مردم‌نهاد است که به ترویج ورزش و فعالیت‌های بدنی، توسعه ورزش برای همگان، و حمایت از برنامه‌های ورزشی در جوامع مختلف می‌پردازد. این سازمان‌ها اغلب با هدف تقویت سلامت عمومی، ایجاد فرصت‌های ورزشی و بهبود دسترسی به امکانات ورزشی فعالیت می‌کنند (کیلبی^{۱۴}، ۲۰۰۶).

سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به‌عنوان بخشی از سرمایه‌های اجتماعی جوامع مدرن، نقش کلیدی در ترویج اخلاق و سلامت عمومی ایفا می‌کنند (مانگا^{۱۵}، ۲۰۱۳). اهمیت این سازمان‌ها نه تنها به دلیل مشارکت

1. honesty

2. justice

3. respect

4. responsibility

5. Imam A, Kim

6. Martin SR, Emich KJ, McClean EJ, Woodruff

7. Arar K, Saiti

23. Unethical acts

9. Yukhymenko-Lescroart MA, Brown ME, Paskus

10. moral naivety

11. Aagaard

12. nongovernmental organization (NGO)

13. Bachmann

14. Kilby

15. Mwaanga

اجتماعی و داوطلبانه است، بلکه به دلیل نقش هدایتی آن‌ها در ایجاد هنجارهای اخلاقی و حرفه‌ای در جامعه نیز حائز اهمیت است (بچمن، ۲۰۱۷). اخلاق سازمانی در این سازمان‌ها به‌طور مستقیم با ارتقاء و سرآمدی آن‌ها در ارتباط است و از سوی دیگر، بر نقش اصلاح اجتماعی و هدایت فرهنگی نیز تأثیر می‌گذارد (قزلسفلو بای، ۲۰۲۴). سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی در ارتباط با مباحث اخلاقی با چند چالش مهم روبرو هستند از یک طرف حامی و ترویج‌کننده اخلاق حرفه‌ای در اصناف و گروه‌های اجتماعی‌اند، و از طرف دیگر برای بقای خود نیازمند پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی هستند (قراملکی و سالاری، ۲۰۰۹). علاوه بر این، این سازمان‌ها به‌عنوان یک بخش خیرخواه^۱ تعریف شده‌اند و رسوایی اخلاقی در آن‌ها هرچند کوچک باعث نگرانی عمومی می‌شود (دی بلون کاروسو^۲، ۲۰۲۳). از سوی دیگر قوام سمن و عدم انحراف آن از هویت مردم‌نهاد، محتاج پایبندی به ملاک‌های اخلاقی از بدو پیدایش آن است، همچنین سمن مانند هر سازمانی موفقیت‌اش تابع پایبندی به مسئولیت‌های اخلاقی است (قراملکی و سالاری، ۲۰۰۹). به‌موازت آن سبک‌های رهبری در شکل‌گیری، رشد و بقای سازمان‌ها و مؤسسات مردم‌نهاد با توجه به اتکای آن‌ها به فعالیت‌های داوطلبانه نقش حیاتی دارد (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ علیرغم آن نویسندگان این پژوهش شواهدی دال بر اینکه چگونه می‌توان از ظرفیت رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد به‌طور خاص سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی بهره‌گرفت مشاهده نکردند. هر چند که پیش‌بینی رهبری اخلاقی، توانمندسازهای این نوع از سبک رهبری، ره‌آوردی آن و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن در سازمان‌های دیگر همواره در کانون توجه پژوهشگران بوده است. برای مثال قزلسفلو و بای (۲۰۲۴) در پژوهشی درباره تأثیر نقش رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان بدنی: نقش واسطه‌ای مالکیت روانی نشان دادند مدیریت اخلاقی اثر مستقیم و معناداری بر تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی دارد و در این رابطه مالکیت روان‌شناختی نقش متغیر تعدیل‌کننده را دارد. در پژوهشی دیگر عارف‌نژاد، منتی و موسوی (۱۴۰۳) با بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و تفکر ابزاری نشان دادند رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر پنهان‌سازی دانش و سرمایه اجتماعی ابزاری دارد در مقابل تأثیر رهبری اخلاقی بر سرمایه اجتماعی مثبت و معنادار است (عارفی نژاد، مانتی و موسوی، ۲۰۲۳). شامحمدی، رفیعی ده بیدی، نادریان و یزدان پناه (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی و تعهد مربیان بر رضایتمندی ورزشکاران و درک موفقیت ورزشی آنان پرداخته‌اند. این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی و تعهد مربیان تأثیر مثبت و معناداری بر رضایتمندی ورزشکاران دارند، اما این دو متغیر تأثیر معناداری بر درک موفقیت ورزشی نداشتند. جلیلی دیلمقانی، ناظم و چناری (۲۰۲۳) نیز در پژوهشی درباره ارائه مدل نوآوری سازمانی براساس رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی این یافته را گزارش کردند که رهبری اخلاقی نوآوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. در معدود پژوهش مرتبط با سازمان‌های ورزشی نیز کیانی و بهرامی (۲۰۲۳) با بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور نشان دادند رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و همچنین از طریق یادگیری سازمانی بر آوای کارکنان

¹. benevolent sector

². De Bruin Cardoso I, Russell AR, Kaptein M, Meijis

تأثیر دارد. علاوه بر این در بخش تحقیقات خارجی لیم^۱ (۲۰۲۴) با مرور نظام‌مند رهبری اخلاقی در نسل Z نشان داد رهبری اخلاقی زمانی پدیدار می‌شود که یک رهبر با استفاده از اصول و ارزش‌های اخلاقی، که شامل اعتماد، صداقت، همدلی، عدالت و کاریزما است، دیگران را راهنمایی کند. رهبری اخلاقی همچنین از شخصیت و نیات اخلاقی فرد نشأت می‌گیرد. مבורو و همکاران^۲ (۲۰۲۴) به بررسی چالش‌های مرتبط با درگیری نیروی کار نسل هزاره در سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی مستقر در کنیا پرداخته‌اند. این پژوهش نشان داد که در حالی که انگیزه‌بخشی الهام‌بخش بالاترین رتبه را در میان شیوه‌های رهبری داشت، اما کمترین توان تبیینی را برای درگیری نیروی کار نسل هزاره نشان داد. در مقابل، توجه فردی و تحریک فکری به ترتیب دومین و بیشترین توان تبیینی را برای درگیری نیروی کار داشتند. هر چند رهبری تحول‌آفرین به طور کلی پیش‌بینی‌کننده معناداری برای درگیری نیروی کار بود، اما اثرات ابعاد فردی آن از نظر آماری معنادار نبود. هادی و زینون^۳ (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی داشته باشد و به این سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد بهتری در ارائه خدمات به ذی‌نفعان خود داشته باشند. در پژوهشی دیگر که توسط اودین^۴ (۲۰۲۴) با عنوان رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان: نقش اخلاق کار اسلامی و اشتراک دانش انجام شد، مشخص گردید که رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان، اخلاق کاری اسلامی و تسهیم دانش تأثیر معناداری دارد. کو و همکاران (۲۰۲۴) نیز با بررسی ناامنی مالی و اخلاق کمتر: درک اینکه چرا و چه زمانی ناامنی مالی مانع رهبری اخلاقی می‌شود براساس نظریه مدیریت عدم قطعیت^۵ نشان دادند ناامنی مالی باعث ایجاد اضطراب در سرپرستان می‌شود و این مانع رهبری اخلاقی آن‌ها می‌شود، در این راستا عادلانه بودن پرداخت سازمانی یک شرط لازم برای رهبری اخلاقی سرپرستان است. همچنین خان و همکاران (۲۰۲۴) با بررسی اینکه آیا مدیران منابع انسانی به عنوان رهبران اخلاقی می‌توانند خطر کار نامطمئن را درمان کنند؟ با تکیه بر نظریه ذینفعان^۶ نشان دادند رهبری اخلاقی مدیران منابع انسانی بر کارهای ناپایدار تأثیر منفی می‌گذارد که به عنوان یک تسهیل‌کننده برای فرهنگ‌های کاری افراطی با تشدید بار کاری، طولانی شدن ساعات کار، تشدید استرس فیزیکی و روانی عمل می‌کند، مدیریت منابع انسانی پایدار ارتباط بین رهبری اخلاقی مدیران منابع انسانی و کار پرمخاطره را واسطه می‌کند و همچنین اینکه مهارت سیاسی مدیران منابع انسانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأثیر رهبری اخلاقی بر مدیریت منابع انسانی پایدار و کار مخاطره‌آمیز را پیش‌بینی می‌کند. در نهایت، تسای^۷ (۲۰۲۴) در پاسخ به این سؤال که آیا رهبری اخلاقی بر ادراک زیردستان از تناسب فرد-شغل و تناسب درک شده فرد-سازمان تأثیر می‌گذارد یا خیر؟ نشان دادند تناسب فرد-شغل و تناسب فرد-سازمان تأثیرات رهبری اخلاقی را بر رفتار پیشگیرانه و غیراخلاقی واسطه می‌کنند، افزون بر این تناسب فرد با سازمان در

1. Lim

2. Mburu et al

3. Hadi & Zainon

4. Udin

5. uncertainty management theory

6. stakeholder theory

7. Tsai

ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار فعالانه سازمان و رفتار غیر اخلاقی سازمان نقش میانجی معناداری دارد.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های متعددی در حوزه رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی انجام شده است. با وجود مطالعات گسترده در زمینه رهبری اخلاقی، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که پژوهشی خاص درباره ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی انجام نشده است. به دلیل ماهیت متفاوت این سازمان‌ها و نقش اجتماعی و غیرانتفاعی که ایفا می‌کنند، نمی‌توان به نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه‌های دیگر به‌طور کامل استناد کرد. در حالی که بسیاری از پژوهش‌های پیشین بر حوزه‌های دیگر مانند مدارس، ادارات و سازمان‌های عمومی تمرکز دارند، پژوهش حاضر به‌طور خاص نقش رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی را بررسی می‌کند.

بررسی پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد جریان و روندهای تحقیقاتی اصلی در زمینه رهبری اخلاقی که اغلب در بعد فردی دنبال شده است شامل تعاملات و روابط، اعتبار منبع، تعامل و نفوذ است. این پژوهش‌ها همچنین نقش برجسته عوامل فردی و سازمانی مرتبط با رهبری اخلاقی مدیران و سرپرستان را نشان می‌دهند. با این حال آنچه بیشتر مشهود است نبود مطالعات مرتبط با حوزه سازمان‌های ورزشی و به‌طور ویژه سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی است.

این در حالی است که پدیده اخلاق‌مداری یکی از مطالبات عمومی از سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی است (مطابق تجربه زیسته پژوهشگر که موسس یکی از این سمن‌ها می‌باشد). سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به دلیل ماهیت غیرانتفاعی و اجتماعی خود، از سایر سازمان‌های ورزشی متفاوت هستند. در حالی که بسیاری از سازمان‌های ورزشی بر اساس اصول رقابتی و سودآوری فعالیت می‌کنند، سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی بر پایه ارزش‌های اجتماعی، مشارکت عمومی و همکاری داوطلبانه بنا شده‌اند. این تمایز، نوع خاصی از رهبری را در این سازمان‌ها می‌طلبد که بیش از هر چیز بر اصول اخلاقی و تعهد به ارزش‌های انسانی و اجتماعی تأکید دارد.

از سوی دیگر، رهبری اخلاقی در این نوع سازمان‌ها به دلیل نیاز به اعتماد عمومی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتر، اهمیت ویژه‌ای دارد. سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به دلیل وابستگی به جامعه و مشارکت داوطلبانه، به رهبرانی نیاز دارند که نه تنها با اصول اخلاقی آشنا باشند، بلکه خود نمونه‌های بارز رفتارهای اخلاقی باشند. برخلاف سایر سازمان‌های ورزشی که ممکن است تمرکز بیشتری بر سودآوری و موفقیت رقابتی داشته باشند، در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، رهبری اخلاقی نقش محوری در تقویت اعتماد عمومی، جلب مشارکت و ارتقای کیفیت خدمات دارد.

مساله اصلی تحقیق این است که رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، به دلیل وابستگی شدید این سازمان‌ها به جامعه و ارزش‌های اجتماعی، نیازمند درک و تحلیل عمیق‌تری است. در تحقیقات پیشین، بیشتر بر رهبری اخلاقی در سازمان‌های تجاری یا رقابتی تمرکز شده است، در حالی که سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به دلیل ویژگی‌های خاص خود با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو هستند. مساله دیگر این است که نبود یک چارچوب سازمانی مشخص برای رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، باعث سردرگمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود. بسیاری از رهبران این سازمان‌ها به دلیل فقدان الگوهای روشن، قادر به تعریف

نقش خود در زمینه رهبری اخلاقی نیستند و این عدم شفافیت می‌تواند به تضادها و چالش‌های مدیریتی منجر شود. در مجموع، تمامی این مسائل نشان‌دهنده نیاز به یک مدل جامع رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی است که بتواند به رهبران این سازمان‌ها کمک کند تا با چالش‌های خاص خود مواجه شده و اصول اخلاقی را به شکلی پایدار و مؤثر در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های خود به کار گیرند. بر این اساس، مطالعه حاضر درصدد است به این سوال پاسخ دهد که مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش کیفی و رویکرد آن تحلیل مضمون است. این رویکرد با قرار گرفتن در پارادایم تفسیری، طیف گسترده‌ای از روش‌ها و فنون را در بر می‌گیرد و با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از آن جهت تجزیه و تحلیل انواع داده‌های کیفی استفاده کرد (اسکیرس^۱، ۲۰۲۳). مشارکت‌کنندگان این پژوهش را دبیران سمن‌های ورزشی، اعضای مجمع ملی سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان و اساتید دانشگاه تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری هدفمند و استراتژی آن از نوع گلوله‌برفی بود و مبتنی بر اشباع‌نظری با ۱۸ نفر مصاحبه شد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش براساس معیارهای تخصص و تجربه (انتخاب افرادی با تخصص و تجربه در زمینه سمن‌های ورزشی)، نمایندگی (انتخاب افرادی که نماینده سمن‌های ورزشی هستند)، تنوع (تشکیل یک تیم متنوع از نظر جنسیت، سن، تخصص و نقش‌های مختلف در حوزه سمن‌های ورزشی) و قابلیت همکاری بود (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سابقه کاری (سال)	سطح تحصیلات	زمینه فعالیت
۱	مرد	۳۸	۱۰	کارشناسی ارشد	سمن مجمع ملی دانشگاه
۲	مرد	۳۵	۸	دانشجوی دکتری	√
۳	مرد	۴۹	۱۳	کارشناسی ارشد	√
۴	مرد	۵۱	۹	دکتری	√
۵	مرد	۲۷	۷	کارشناسی ارشد	√
۶	زن	۳۴	۱۱	کارشناسی	√
۷	مرد	۳۷	۸	دکتری	√
۸	مرد	۳۶	۸	دانشجوی دکتری	√
۹	مرد	۴۱	۱۲	دکتری	√
۱۰	زن	۳۰	۹	کارشناسی ارشد	√
۱۱	زن	۳۸	۶	کارشناسی	√
۱۲	مرد	۳۲	۷	کارشناسی	√
۱۳	مرد	۳۷	۱۱	کارشناسی ارشد	√
۱۴	زن	۴۲	۱۷	دکتری	√
۱۵	مرد	۳۸	۶	کارشناسی ارشد	√
۱۶	زن	۴۹	۱۰	دکتری	√
۱۷	مرد	۳۳	۹	کارشناسی ارشد	√
۱۸	مرد	۳۸	۱۱	دکتری	√

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه در دو بخش تنظیم گردید. بخش نخست آن مرتبط با سؤالات جمعیت‌شناختی بود و بخش دوم آن به سؤالات تخصصی اختصاص داشت. شایان ذکر است برای دریافت بهتر پاسخ‌ها علاوه بر سؤالات اصلی از سؤالات فرعی در ذیل سؤالات اصلی استفاده شد (جدول ۲).

^۱. Squires

جدول ۲. سؤالات مصاحبه

مضامین و سؤالات اصلی مصاحبه
۱- رهبری اخلاقی چیست؟
۲- اهمیت پرداختن به رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی چیست؟
۳- فلسفه وجودی (چرایی) رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی چیست؟
۴- ویژگی‌های (چیستی) رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی چیست؟
۵- نتیجه و پیامد رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی چیست؟

در بخش کیفی برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج اقدامات زیر انجام شد (جدول ۳).

جدول ۳. ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج

راهبرد	اقدام
قابلیت باورپذیری	در اختیار قرار دادن اطلاعات به ۵ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش
انتقال‌پذیری	ثبات و ضبط مصاحبه‌ها، ارائه تفصیلی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان
تأییدپذیری	تأیید فرایند پژوهش توسط ۴ استاد دانشگاه
قابلیت اعتماد	تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و مشخص شدن درصد توافق دو کدگذار

در ارتباط با قابلیت اعتماد با استفاده از فرمول زیر درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه شد (جدول ۴):

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{۱۰۰ \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۴. نتیجه بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۴	۱۷	۷	۳	۰/۸۲۳
۷	۱۱	۵	۱	۰/۹۰۹
کل	۲۸	۱۲	۴	۰/۸۵۷

شیوه انجام مصاحبه به صورت حضوری، تلفنی و انفرادی بود. شرکت در مصاحبه داوطلبانه بود و به مشارکت‌کنندگان گفته شده بود که می‌توانند از پاسخ به برخی از پرسش‌ها امتناع کنند و یا هر زمان می‌خواهند به مصاحبه ادامه ندهند. مصاحبه‌شوندگان قبل از انجام مصاحبه از هدف پژوهش مطلع شدند و خارج از این چارچوب سوالی طرح نشد. به افراد اطمینان داده شد که این مصاحبه در اختیار دیگران قرار نمی‌گیرد و در صورتی که در نتایج تحقیق نقل قولی صورت بگیرد از اسامی مستعار استفاده خواهد شد. شایان ذکر است مصاحبه تا زمان دستیابی به اشباع نظری، یعنی کاهش یافتن افکار و ایده‌های نو و بدیع ادامه پیدا کرد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون، الگوی پیشنهادی اترید-استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) که یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است استفاده شد. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین^۲ و سه

1. Attride-Stirling

2. Thematic Network

دسته کد در سه مرحله کدگذاری به نام‌های مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر است.

یافته‌های پژوهش

از تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته ۸۰ مضمون پایه (مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است) شناسایی شد. سپس براساس دسته بندی مضامین پایه در این مطالعه ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده (شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است) که انتزاعی‌تر از مضامین پایه بودند و سازمان‌دهی داشتند ایجاد شد. این مضامین مشمول انگیزه خدمت‌رسانی، انگیزه اجتماعی، نگرانی از نقض اصول اخلاقی، تکلیف‌گرایی، مصلحت‌گرایی، عقلانیت‌گرایی، نوع‌دوستی، آگاهی اخلاقی، ثبات و یکپارچگی، مدیریت پاسخگویی اخلاقی، تشویق و توانمندسازی، رفتار منصفانه و صادقانه، مشروعیت رهبری، وفاداری پیروان، پیامدهای عملکردی و اثرات نگرشی بودند. مضامین فراگیر آخرین بخش کدگذاری در تحلیل مضمون به شمار می‌رود و از آن به‌عنوان مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به‌مثابه کل نام برده می‌شود. شایان ذکر است این مضامین مبتنی بر مضامین سازمان‌دهنده تشکیل می‌گردد و برای ساخت آن به قرابت‌معنایی بین مضامین سازمان‌دهنده استناد می‌شود. مضامین فراگیری که در این مطالعه در ارتباط با رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد پدید آمدند انگیزه رهبر اخلاق‌مدار، اصول رهبری اخلاق‌مدار، رفتار رهبر اخلاق‌مدار، نتیجه رفتار رهبری اخلاقی بودند (جدول ۵).

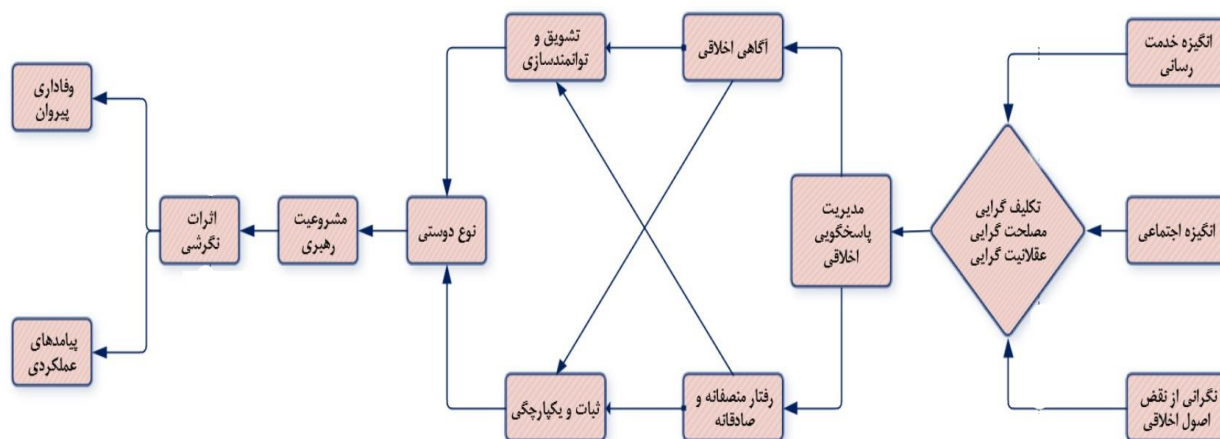
جدول ۵. مضامین مرتبط با رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه
	خدمت به دیگران	P3, P9
	همسویی اقدامات سازمان با ارزش‌های اخلاقی	P10, P14
انگیزه خدمت‌رسانی	معنادار کردن شغل نزد پیروان	P3, P12, P14
	هدایت سازمان به سمت اهداف اخلاقی	P10
	استفاده مسئولانه از قدرت در سازمان	P8, P9
	ترویج فرهنگ اخلاقی در سازمان	P3, P7, P18
انگیزه رهبر اخلاق‌مدار	ترویج نگرش نوع‌دوستانه در میان پیروان	P6, P11
	ایجاد جو اخلاقی در سازمان	P3, P14, P15
	منافع اخلاقی ذینفعان	P15
	ترویج رفتار اخلاقی در بین کارکنان	P7, P13, P17
	درگیر شدن کارکنان در رفتارهای غیراخلاقی	P1, P4, P8
نگرانی از نقض اصول اخلاقی	ایمنی محیط کار از نظر اخلاقی	P1, P11, P17
	نقض استانداردهای اخلاقی در سازمان	P2, P12
	رفتار نابرابر مدیران و سرپرستان با اعضای سازمان	P5
	خودداری کارکنان و سازمان از انجام رفتارهای اخلاقی	P9, P11, P14
اصول رهبری اخلاقی	حفظ وحدت و انسجام در سازمان	P1, P12
	برابری اخلاقی	P1, P12, P15
	تکلیف‌گرایی اخلاقی	P5, P15, P18
	افزایش تلاش و رفتار مولد در سازمان	P5, P11
	رهبری ارزش‌محور	P2, P5, P10
	تعیین انتظارات اخلاقی	P6, P11
	توجه به مصلحت سازمان	P7, P13, P14

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه
مضامین فراگیر	مفید بودن کارکنان در محل کار	P2, P5, P10, P12
	دستیابی به اهداف مشترک	P5, P10, P11, P13
	بهبود عملکرد نزد سازمان	P3, P12, P14
	پیگیری اهداف اخلاقی	P4
عقلانیت‌گرایی	ایجاد فضای مشارکتی و دوستانه	P1, P2, P3, P6, P10, P13, P14, P15
	اخلاقی بودن اقدامات سازمانی	P4, P12
نوع دوستی	تأکید بر خدمت به جمع تا خود	P11, P12, P13, P14, P15
	انجام اعمال نیکوکارانه	P10, P11
	مشارکت در ارتباطات باز	P2, P4, P9
	همدلی	P9, P13
	توجه به رفاه کلی کارکنان	P5
آگاهی اخلاقی	دلسوز و مردم مدار	P9, P15
	تشخیص مسائل اخلاقی	P9, P10
	درک تصمیمات و اقدات خود بر افراد و جامعه	P4, P5, P11, P13
	فروتنی رهبر	P4, P13
ثبات و یکپارچگی	درک اصول و ارزش‌های اخلاقی	P6, P8
	داشتن تعهد درونی	P1, P3, P4, P11, P18
	پایبندی به عدالت و انصاف در تمامی جنبه‌های کاری خود	P7, P13
رفتار رهبر اخلاق- مدار	پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی	P7
	متعد به انتخاب‌های صحیح و منصفانه	P3, P9
	اصلاح و بهبود تصمیمات اشتباه	P7, P11
	استفاده از پاداش و تنبیه برای رفتار اخلاقی پیروان	P12, P14, P17
	تنظیم یک دستور کار اخلاقی	P5, P11, P14
	نظارت بر رفتار اخلاقی	P12, P16
مدیریت پاسخگویی اخلاقی	داشتن ابتکار عمل	P1, P3, P6, P9, P12, P13
	پاسخگو بودن در برابر تصمیمات	P15
	پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات	P7
	گوش دادن فعال	P1, P7, P8, P11
تشویق و توانمندسازی	تشویق و قدردانی از تلاش‌ها و موفقیت‌های کارکنان	P3, P5, P8
	مشارکت دادن پیروان در تصمیم‌گیری	P8, P11
	ایجاد محیط حمایت‌گرانه	P12, P15
	توجه به خواسته‌ها و نظرات کارکنان با دقت	P10, P13
رفتار منصفانه و صادقانه	احترام به حقوق همه پیروان	P2, P4, P7, P14, P15
	تصمیم‌گیری‌های منصفانه	P4, P13, P14
	تقسیم عادلانه قدرت	P8, P14
	احترام متقابل به همه اعضای سازمان	P10, P12
	اجتناب از فریبکاری و پنهان کاری	P1, P11, P18
	جلوگیری از تبعیض و نابرابری	P1, P4, P5, P6, P12, P13, P14
مشروعیت رهبری	توجه به ایجاد تعادل بین کار و زندگی	P1, P4, P10
	القای هنجارهای اخلاقی به پیروان	P8
	تبدیل شدن رهبر به یک الگوی مشروع و معتبر	P3, P4, P9
	رهبری درک شده	P1, P2, P5
نتیجه رفتار رهبری اخلاقی	رضایت از رهبر	P7, P13, P14
	مورد احترام و تکریم بودن رهبر	P1, P7, P18
	اطاعت بیشتر پیروان	P9, P10, P17
وفاداری پیروان	متعهد شدن پیروان به رفتارها و ارزش‌های اخلاقی	P13

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه
		وابستگی پیروان	P4, P11
		نشان دادن رفتارهای مطلوب از سوی پیروان	P3, P7, P18
		مسئولانه عمل کردن پیروان	P1, P12, P13
		کاهش رفتارهای غیراخلاقی	P13, P17
		ممانعت از انحراف در سطح فردی و گروهی	P5, P11, P12
		اشاعه رفتار شهروندی کمک به دیگران	P4, P14
	پیامدهای عملکردی	تعهد عاطفی و درگیر شدن پیروان در کار	P1, P4, P6, P7, P15
		اخلاقی عمل کردن پیروان به موازت اخلاقی مدار بودن رهبر	P1, P13, P15
		افزایش رفتارهای اخلاقی	P7, P15
		خوش بینی پیروان نسبت به آینده سازمان	P10, P14
	اثرات نگرشی	خوش بینی پیروان نسبت به سرپرستان و مدیران سازمان	P1, P12, P14, P15
		ممانعت از بدبینی سازمانی	P4, P6, P13

در پاسخ به سؤال پژوهش که مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی چگونه است، چهار مضمون فراگیر شناسایی شد. براساس کدگذاری مضامین انگیزه خدمت‌رسانی، اجتماعی و نگرانی از نقض اصول اخلاقی مهم‌ترین عامل اخلاق‌مداری رهبر به پیروان و سازمانش است. از این‌رو، رهبر اخلاق‌مدار بر مبنای تکلیف‌گرایی عمل می‌کند، یعنی به تکالیف و وظایفی که از سوی سازمان و پیروان برای او تعیین شده پایبند است. هر اقدام رهبر اخلاق‌مدار، حکمت و دلیلی دارد که می‌توان آن را در تکلیف‌گرایی، مصلحت‌گرایی و عقلانیت‌گرایی رهبر جستجو کرد. این اصول حکمیانه بر رفتار اخلاقی رهبر تأثیر گذاشته و آن را شکل می‌دهد. از این‌رو رهبر اخلاق‌مدار، براساس تکلیف، مصلحت و عقلانیت، مدیریت و پاسخگویی اخلاقی سازمان و پیروان را بر عهده گرفته و خود را در قبال آن مسئول می‌داند. پس از مدیریت و پاسخگویی اخلاقی، رهبر اخلاق‌مدار سعی می‌کند آگاهی اخلاقی و خود را پایبند به رفتار منصفانه و صادقانه کند. آگاهی اخلاقی و رفتار منصفانه و صادقانه باعث می‌شود تا رهبر اخلاق‌مدار به‌طور پیوسته پیروانش را تشویق و توانمند کند و ثبات و یکپارچگی را در بین پیروان و سازمانش جاری کند. این امر، در ادامه بیانگر نوع دوستی رهبر اخلاق‌مدار است. نوع دوستی رهبر اخلاق‌مدار باعث می‌شود که رهبر در سازمان و در پیروان خود مشروعیت پیدا کند و پیروان به او اعتماد داشته باشند؛ از این‌رو، پیروان نسبت به رهبر نگرش مثبتی پیدا می‌کنند و همین خود سبب می‌شود آن‌ها به رهبر خود وفادار شوند و تقدیر و تشکر خود را در قالب پیامدهای عملکردی مثبت به رهبر اخلاق‌مدار نشان می‌دهند.



شکل ۱. ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی بود. براساس مدل ارائه شده دلیل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم نهاد ورزشی را می‌توان در سه انگیزه خدمت‌رسانی، انگیزه اجتماعی و نگرانی از نقض اصول اخلاقی جستجو کرد. این یافته تاحدودی همراستا با نتایج مطالعه لیم (۲۰۲۴) است که نشان داد رهبری اخلاقی از شخصیت و نیت اخلاقی فرد نشأت می‌گیرد، همچنین با نتایج پژوهش کو و همکاران (۲۰۲۴) که بر اطمینان از عدل البته در جنبه مالی به‌عنوان شرط لازم برای رهبری اخلاقی سرپرستان تأکید داشتند، همسو است. این یافته نشان می‌دهد رهبران سازمان‌های مردم نهاد ورزشی با انگیزه خدمت‌رسانی به‌دنبال رهبری اخلاقی هستند و در این راستا تلاش می‌کنند به دیگران خدمت کنند و سازمان را سمت اهداف اخلاقی هدایت کنند و از همسویی اقدامات سازمان با ارزش‌های اخلاقی اطمینان حاصل کنند. به موازت آن استفاده مسئولانه از قدرت در سازمان و معنادار کردن شغل نزد پیروان اهداف دیگری است که در انگیزه خدمت‌رسانی رهبران این سمن‌ها می‌توان مشاهده کرد. دلیل دیگری که رهبران را به اخلاق‌مداری سوق می‌دهد نگرانی از نقض اصول اخلاقی و مرتفع کردن این نگرانی است. چرا که از نگاه آن‌ها استانداردهای اخلاقی در سازمان نقض می‌شود، در برخی از موارد مدیران و سرپرستان با اعضای سازمان نابرابر و ناعادلانه برخورد می‌کنند و مشاهده می‌شود کارکنان و سازمان از انجام رفتارهای اخلاقی خودداری می‌کنند و در نتیجه ایمنی محیطی کار از نظر اخلاقی تهدید می‌شود. از این‌رو برای خلاص شدن از این نگرانی همزمان انگیزه اجتماعی نیز پیدا می‌کند و تلاش می‌کند فرهنگ اخلاقی در سازمان، نگرش نوع دوستانه را در میان پیروان و رفتار اخلاقی را در بین کارکنان ترویج کند و به‌طور کلی با ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان منافع اخلاقی ذینفعان را حفظ کند.

نتایج همچنین نشان داد زمینه‌ای که رهبری اخلاقی در آن صورت می‌گیرد نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به آنچه رهبری اخلاقی تلقی می‌شود بازی می‌کند. چرا که پس از پیدا شدن انگیزه لازم برای اخلاقی عمل کردن رهبر او مسئولیت کاری را که پیروان و سازمان به او سپرده‌اند می‌پذیرد و با تعهد کامل و بدون کم‌کاری، تلاش می‌کند آن مسئولیت را به سرانجام برساند. از این‌رو، سعی می‌کند به مسئولیت خود به خوبی عمل کند و در این راستا بر مبنای سه اصل تکلیف، مصلحت و عقلانیت

عمل می‌کند. این یافته تاحدودی همراستا با نتایج مطالعه سلطانی فرد و همکاران (۲۰۲۳) است که گزارش کردند شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی مؤثر بر بعد اخلاقی است. هم راستا از این جهت که شایسته‌پروری و شایسته‌گزینی می‌تواند جزء مصلحت سازمان باشد با این حال در این پژوهش کدی برای آن‌ها یافت نشد. همچنین تاحدودی با نتایج مطالعه تسای (۲۰۲۴) همسو است چرا که در این پژوهش نامبرده شده است رهبری اخلاقی باعث رفتارهای پیشگیرانه می‌شود و اگر رفتارهای پیشگیرانه را هم وزن با مصلحت قلمداد کرد می‌توان گفت که تقریباً نتایج پژوهش‌ها به یک موضوع مشترک اشاره دارند. این نتیجه که نشان می‌دهد رهبر اخلاق‌مدار در انجام خدمت بر مبنای سه اصل تکلیف، مصلحت و عقلانیت عمل می‌کند، به این معنی است که براساس وظایف و تکالیفی که پیروان و سازمان از او خواسته‌اند کار می‌کند و با وظایف و تکالیف سازمانی خود آشناست و آنچه را که براساس دانش و تخصص خود به خیر و مصلحت پیروان و سازمانش می‌داند انجام می‌دهد. همچنین رهبر اخلاق‌مدار در انجام هر کاری و قبل از الزام خود به مدیریت و پاسخگویی اخلاقی، به مصلحت افراد و سازمان توجه نموده و مصالح جمع را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد و در محل و مقامی مشغول خدمت می‌شود که احساس می‌کند شایستگی آن جایگاه را داشته و با توجه به تخصص و آگاهی‌اش از ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی می‌تواند در آن جایگاه مفید واقع شود. همچنین مشخص شد این اصول حکمیانه بر رفتار اخلاقی رهبر تأثیر گذاشته و آن را شکل می‌دهد. از این‌رو رهبر اخلاق‌مدار، براساس تکلیف، مصلحت و عقلانیت، مدیریت و پاسخگویی اخلاقی سازمان و پیروان را بر عهده گرفته و خود را در قبال آن مسئول می‌داند. این رفتار رهبر مبتنی بر این است که از پاداش و تنبیه برای رفتار اخلاقی پیروان استفاده می‌کند و با نظارت بر رفتار اخلاقی و تنظیم یک دستور کار اخلاقی تلاش می‌کنند تصمیمات اشتباه و غیراخلاقی را اصلاح و بهبود دهد. در چنین وضعیتی، رهبر سعی می‌کند آگاهی اخلاقی پیدا کند و رفتار صادقانه و منصفانه از خود به نمایش بگذارد که پیش‌تر در پژوهش لیم (۲۰۲۴) به بعد صداقت به‌عنوان یکی از ارزش‌های اخلاقی اشاره شده است. دلیل اینکه رهبران اخلاقی خود را مقید آگاهی اخلاقی می‌کنند این است که روابط مثبت اخلاقی از طریق آگاهی اخلاقی به پیش می‌رود و این آگاهی می‌تواند منبع هویت اخلاقی باشد. در این راستا رهبران سمن‌های ورزشی ملزم هستند مسائل اخلاقی را به هنگام تشخیص دهند، اصول و ارزش‌های اخلاقی را درک کنند و با داشتن تعهد درونی و فروتنی پیامد و نتیجه تصمیماتی خود بر افراد و جامعه درک کنند. به موازات آن تلاش می‌کنند در رفتار خود پایبندی به اصول اخلاقی را از طریق ثبات و یکپارچگی در رفتار به نمایش بگذارند که برای آن در عمل تلاش می‌کنند در تمامی جنبه‌های کاری خود عدالت و اتصاف را رعایت کنند و خود را مقید به انتخاب‌های صحیح و منصفانه کنند.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش این است که آگاهی اخلاقی و رفتار منصفانه و صادقانه باعث می‌شود تا رهبر اخلاق‌مدار به‌طور پیوسته پیروانش را تشویق و توانمند کند و ثبات و یکپارچگی را در بین پیروان و سازمانش جاری کند. این نتیجه نشان می‌دهد. برای این منظور فعالانه به نظرات و خواسته‌های پیروانش گوش می‌دهد، از تلاش‌ها و موفقیت‌های آن‌ها قدرانی به عمل می‌آورد و آن‌ها را برای انجام این اقدامات تشویق می‌کند. مضاف بر اینکه با ایجاد محیط حمایت‌گرانه در سازمان پیروان را در تصمیم‌گیری‌های خود مشارکت می‌دهد که در نتیجه آن نوع دوستی رهبر اخلاق‌مدار شکل می‌گیرد. این یافته تاحدودی همراستا

با نتایج مطالعه لیم (۲۰۲۴) که نشان داد رهبری اخلاقی زمانی پدیدار می‌شود که رهبر همدلی از خود نشان دهد و با فرض اینکه همدلی و نوع دوستی نزدیک به هم هستند و وجه اشتراک دارند این همخوانی توجیه شده است. این نتیجه بیانگر این است که در این مرحله رهبر خود را یکی از اعضای گروه، سازمان و جامعه می‌داند و می‌کوشد در جایگاه و مسئولیتی که قرار گرفته از خود همدلی نشان داد، دلسوز مردم و پیروان‌اش باشد و با انجام اعمال نیکوکارانه بر خدمت به جمع تا خود تأکید کند. مضاف بر این رهبر در این وضعیت مشارکت در ارتباطات باز و توجه به رفاه کلی کارکنان را نیز دنبال می‌کند که در ادامه می‌تواند ضامن مشروعیت رهبری شود. چرا که رهبر می‌تواند هنجارهای اخلاقی را به پیروانش القا کند و با ایجاد رضایت در پیروان و مورد احترام و تکریم قرار گیرد. در این وضعیت رهبر به یک الگوی مشروع و معتبر تبدیل می‌شود و پیروان و اعضای سازمان هر آن چیزی را که او قصد انجامش را دارد در راستای ارزش‌ها و هنجاری اخلاقی درک می‌کنند.

یافته‌ها همچنین نشان داد که مشروعیت رهبری باعث می‌شود پیروان نسبت به رهبر نگرش مثبتی پیدا کنند. چرا که تبادل اجتماعی بین رهبر و پیروان شکل می‌گیرد و یک رابط مثبت و قوی بین آن‌ها شکل می‌گیرد. در چنین وضعیتی پیروان و اعضای سازمان نسبت به آنچه رهبران خود انجام می‌دهند خوشبین می‌شوند، بدبینی نسبت به رهبر و سازمانی را کنار می‌گذارند و به‌طور کلی نسبت به آینده سازمان امیدوار می‌شوند. و همین خود سبب می‌شود آن‌ها به رهبر خود وفادار شوند. این یافته تاحدودی همراستا با نتایج مطالعه تسای (۲۰۲۴) است که نشان داد رهبری اخلاقی منجر مؤثر بر رفتار فعالانه در سازمان است. براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که هر اندازه رهبران اخلاق‌مدار مشروعیت پیدا کنند به همان اندازه پیروان‌شان وفادار می‌شوند. وفاداری که هم می‌توان عمل‌گرا و هم می‌تواند ایدئولوژیکی باشد چرا که پیروان هم متعهد به اطاعت از پیروان خواهند بود و هم از خود رفتارهای را نشان می‌دهند که مطلوب است و مورد خواست رهبران‌شان می‌باشد. به موازت چنین وضعیتی پیامدهای عملکردی مثبت شکل می‌گیرد که به برخی از آن‌ها پیش‌تر در مطالعات عارف‌نژاد و همکاران (۲۰۲۴)، جلیلی دیلمقانی و همکاران (۲۰۲۳)، اودین (۲۰۲۴) و خان و همکاران (۲۰۲۴) اشاره شده است. این نتیجه بیانگر این است که مشروعیت رهبری باعث می‌شود رفتارهای غیراخلاقی در سمن‌های ورزشی کاهش پیدا کند، انحراف از کار در سطح فردی و گروهی کمتر شود یا اصلاً انجام نشود، پیروان به موازت اخلاق‌مدار بودن رهبر عمل اخلاقی از خود نشان دهند و به‌طور کل شاهد افزایش رفتارهای اخلاقی در بین پیروان و سازمان بود که هدف و هسته اصلی رهبری اخلاقی در سازمان در نظر گرفته شده است و در تعاریف رهبری اخلاقی بر آن تأکید زیادی شده است.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به دلایل نیاز به این نوع از سبک رهبری شکل می‌گیرد و در ادامه بر مبنای اصول حکیمانه، مصلحت‌گرایانه و تکلیف‌گرایی تجلی پیدا می‌کند و اگر رهبر از خود رفتارهای چون نوع دوستی، آگاهی اخلاقی، ثبات و یکپارچگی، مدیریت پاسخگویی اخلاقی، تشویق و توانمندسازی و رفتار منصفانه و صادقانه از خود به نمایش بگذارد می‌توان شاهد مشروعیت رهبری، وفاداری پیروان، اثرات نگرشی و در نهایت پیامدهای عملکرد مثبت برای سمن‌های ورزشی بود که از ساده‌لوحی اخلاقی و کج‌روی اخلاقی در امان نیستند و از آن رنج می‌برند. بنابراین

به متولیان و مسئولان سمن‌ها در سطح ملی به‌طور خاص مجمع ملی سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان پیشنهاد می‌شود یک دستور کار اخلاقی براساس یافته‌های این پژوهش برای رهبری سمن‌های ورزشی تنظیم کنند که در آن مجموعه ویژگی‌هایی که یک رهبر اخلاق‌مدار داشته باشد و لازم است براساس آن رفتار کنند نقشه راه باشد. شایان ذکر است این پژوهش با محدودیت‌های مواجهه بوده است که لازم است در تفسیر نتایج مورد توجه واقع شود. محدودیت اول اینکه بسته به ادراک مشارکت‌کنندگان که از طیف‌های مختلفی بودند (جنسیت متفاوت، تحصیلات متفاوت، حوزه فعالیت متفاوت، سن متفاوت) ممکن است نتایج پژوهش به‌طور کلی دیدگاه یک طیف خاص را منعکس نکند. محدودیت دیگر اینکه مشخص نیست ادراک پیروان همیشه با رفتار رهبر مطابقت دارد یا خیر و آیا این ادراک مغرضانه است یا دوستانه. بر این اساس به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود ادراک پیروان را از رهبری اخلاقی در سمن‌های ورزشی ارزیابی کنند و بررسی کنند که آیا همیشه یک فرد باید اخلاقی و اخلاق‌مدار باشد تا ارزشها و رفتارهای اخلاقی را در سازمان اجرا کند یا نه.

تقدیر و تشکر

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

References

1. [Aagaard P. \(2005\). *Motivation in Sports-NGOs*. Int Res Sports Econ Prod. 129-43.](#)
2. [Bachmann B. \(2017\). *Ethical leadership in organizations*. Springer.](#)
3. [Arar K, Saiti A. \(2022\). *Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators*. Equity Educ Soc. 1\(1\):126-41.](#)
4. [Arefnejad M, Manti R, Mousavi SM. \(2023\). *Investigating the effect of ethical leadership on knowledge hiding with the mediating role of relational social capital and instrumental thinking \(Case study: Knowledge workers of Lorestan\)*. Organizational Knowledge Management. 7\(1\):157-90. In persian](#)
5. [Arokiasamy ARA, Maheshwari G, Nguyen KL. \(2022\). *The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: The mediating role of organizational citizenship behaviour*. Interdiscip J Inf Knowl Manage. 17:1-33.](#)
6. [Attride-Stirling J. \(2001\). *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research*. Qual Res. 1\(3\):385-405.](#)
7. [Bhardwaj A, Mishra S, Jain TK. \(2021\). *Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement*. Mater Today Proc. 37:161-65.](#)
8. [De Bruin Cardoso I, Russell AR, Kaptein M, Meijls L. \(2023\). *How moral goodness drives unethical behavior: Empirical evidence for the NGO halo effect*. Nonprofit Volunt Sect Q. 08997640231179751.](#)
9. [De Waegeneer E, Devisch I, Willem A. \(2017\). *Ethical codes in sports organizations: An empirical study on determinants of effectiveness*. Ethics Behav. 27\(4\):261-82.](#)
10. [Dugan JP. \(2024\). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.](#)
11. [Ebrahimi E, Abbasi M, Hosseini SJ, Esmaeili M. \(2019\). *Reflections of servant leadership in non-governmental organizations: The moderating role of Islamic work ethics*. Iran J Manag Sci. 14\(53\):39-66. In persian](#)
12. [Gharamaleki F, Salari Z. \(2009\). *Ethics in non-governmental organizations*. Tehran: Center for Women's and Family Affairs, Presidency of Iran In persian](#)
13. [Ghazal Safloo HR, Bai N. \(2024\). *The impact of ethical leadership of school principals on the knowledge sharing of physical education teachers: The mediating role of psychological ownership*. Hum Resour Manag Sports. \[Accepted for online publication May 22. In persian](#)
14. [Hadi HA, Zainon S. \(2024\). *Does transformational leadership affect NPOs performance? The Malaysian J Soc Admin*. 22\(1\):23-37.](#)

15. Heydari M, Razavi SMH, Amirnejad S, Mohammadi N.(2019). *Identifying barriers to creating or developing professional ethics among managers of sports organizations*. *Organizational Behavior Management in Sports Studies*. 6(23):23-35. In persian
16. Imam A, Kim DY. (2022). *Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator*. *Curr Psychol*. 1-14.
17. Jalili Deylami P, Nazem F, Chenari A. (2023). *Presenting an organizational innovation model based on ethical leadership, organizational justice, and organizational commitment*. *J Ethics Sci Technol*. 18(4):145-52. In persian
18. Khan M, Usman M, Shafique I, Ogbonnaya C, Roodbari H. (2024). *Can HR managers as ethical leaders cure the menace of precarious work? Important roles of sustainable HRM and HR manager political skill*. *Int J Hum Resour Manag*. 35(10):1824-50.
19. Kiani MS, Bahrami S. (2023). *Explaining the model of the impact of ethical leadership on employees' voice with the mediating role of organizational learning (Case study: Employees of sports and youth departments in western Iran)*. *Manag Organizational Behav Sports*. 12(9):23-33. In persian
20. Kilby P. (2006). *Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations*. *World Dev*. 34(6):951-63.
21. Kloutsiniotis PV, Mihail DM, Mylonas N, Pateli A. (2022). *Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness*. *Int J Hosp Manag*. 102:1-14.
22. Lewis D, Kanji N, Themudo NS. (2020). *Non-governmental organizations and development*. Routledge.
23. Lim AT. (2024). *Ethical leadership in the eyes of Gen Z: A literature review*. *FIRM J Manag Stud*. 9(1):83-96.
24. Maina JK. (2022). *Parenting as an antecedent to ethical leadership: A review of literature*. *Interdiscip J Inf Knowl Manage*. 17:80-97.
25. Manda Ali Zadeh Z. (2020). *Designing a model for institutionalizing ethics in sports*. *J Ethics Sci Technol*. 15(4):147-54. In persian
26. Martin B, Breunig M, Wagstaff M, Goldenberg M. (2024). *Outdoor leadership: Theory and practice*. *Human Kinetics*.
27. Martin SR, Emich KJ, McClean EJ, Woodruff C. (2022). *Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration*. *J Bus Ethics*. 176(1):127-39.
28. Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum R, Bardes M, Salvador RB. (2009). *How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model*. *Organ Behav Hum Decis Process*. 108(1):1-13.
29. Mburu LN, Ragui M, Ongeti W. (2024). *Influence of transformational leadership on millennial workforce engagement in compliant international NGOs in Kenya*. *Int J Organizational Leadersh*. 13(2):1-15.
30. Meng J, Berger BK. (2019). *The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust*. *Public Relat Rev*. 45(1):64-75.
31. Mwaanga O. (2013). *Non-governmental organisations in sport for development and peace*. In: *Routledge handbook of sport policy*. Routledge. 83-92.
32. Qu Y, Babalola MT, Ogbonnaya C, Ren S, Chen L, Yang M.(2024). *Financially insecure and less ethical: Understanding why and when financial insecurity inhibits ethical leadership*. *Hum Relat*. 77(3):329-59.
33. Rostami B, Karimi F, Hadian Shirazi A. (2019). *Developing a model of ethical leadership based on postmodern management theories*. *New Approach Educ Manag*. 10(3):123-46. In persian
34. Ruiz-Palomino P, Yáñez-Araque B, Jiménez-Estévez P, Gutiérrez-Broncano S. (2022). *Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis*. *Technol Forecast Soc Change*. 174:1-14.
35. Sajjad A, Eweje G, Raziq MM. (2024). *Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis*. *Bus Strateg Environ*. 33(4):2849-67.
36. Şenol L. (2024). *Ethical leadership*. In: *Leadership Approaches Antecedents, Consequences, and Measurements*. New York: Egitim Publishing Group. 83-96.

37. [Shamohammadi Y, Rafiee Deh Bidi V, Nadrian E, Yazdanpanah M. \(2024\). *The impact of ethical leadership and swimming coaches' commitment on athletes' perception of sporting success and satisfaction.* J Sports Manag Entrepreneurship. 2\(1\):75-93. In persian](#)
38. [Shao Z. \(2019\). *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-business strategic alignment and enterprise systems assimilation.* Int J Inf Manag. 44:96-108.](#)
39. [Siangchokyo N, Klinger RL, Campion ED. \(2020\). *Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda.* Leadersh Q. 31\(1\):1-18.](#)
40. [Soltani Fard AR, Mohammad Davoodi A, Qorchi N. \(2023\). *Identifying the dimensions and components of ethical leadership in the central management of the Ministry of Education using thematic analysis and DEMATEL technique.* Res Educ Q. 9\(4\):7-26. In persian](#)
41. [Squires V. \(2023\). *Thematic analysis.* In: *Varieties of Qualitative Research Methods: Selected Contextual Perspectives.* Springer. 463-68.](#)
42. [Tsai HY. \(2024\). *Ethical leadership influences proactive and unethical behavior: The perspective of person-environment fit.* Ethics Behav. 34\(2\):151-62.](#)
43. [Udin U. \(2024\). *Ethical leadership and employee performance: The role of Islamic work ethics and knowledge sharing.* Hum Syst Manag. 43\(1\):51-63.](#)
44. [Yukhymenko-Lescroart MA, Brown ME, Paskus TS. \(2015\). *The relationship between ethical and abusive coaching behaviors and student-athlete well-being.* Sport Exerc Perform Psychol. 4\(1\):36-49.](#)
45. [Zafar H, Sultan MF, Mannan MA. \(2024\). *Ethical leadership and employee performance in private higher education universities and institutes of Karachi.* Int J Contemp Issues Soc Sci. 3\(2\):517-79.](#)