



Research Paper

## Effect of leadership styles on attitude of sports team managers towards change with mediating role of ethical intelligence

Maryam Salmani<sup>1</sup>, NasrinAzizian Kohan<sup>2</sup>, Masoud Imanzadeh<sup>3</sup>, Mehrdad Moharramzadeh<sup>4</sup>

1. Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
2. Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran. / Associate Professor in Sports Management Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.
3. Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
4. Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran. / Professor in Sports Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received: 14 August 2022

Accepted: 2 January 2023

### Abstract

**Purpose:** The current research work was conducted with the aim of the influence of leadership styles on the attitude of the managers of sports boards towards change with the mediating role of ethical intelligence.

**Methodology:** The method used in this research work was based on the field implementation and correlation type, and specifically based on the structural equation model. The statistical population of this research work included all the managers of the sports boards of Alborz province (336 people), according to the Morgan's table; the number of statistical samples was equal to 179 people, who were selected randomly among the statistical population. To collect the data, three standard questionnaires were used, Hersey and Blanchard's leadership style (1999), and Jung's attitude towards change (2004), and to check ethical intelligence, the Link and Keel's (2011) standard questionnaire was used, and the reliability and validity of all variables has also been approved, and in the statistical method used, the data was analyzed using structural equations.

**Findings:** The results showed that there is a causal relationship between the leadership style, the attitude towards change, and the moral intelligence of the managers of sports teams in the Alborz province. On the other hand, moral intelligence also has an effect on the attitude towards the change of managers of the organization. Then the results of the test showed that ethical intelligence mediates the relationship between leadership style and attitude towards change of managers.

**Conclusion:** The research results showed that leadership is one of the important factors in creating positive changes in organizations. Also the type of leadership style is an essential component for successful change in the organization in order to face the competition and progress in sports teams. By connecting ethics with leadership, we realized that ethics is all about the identity of the leader and the role of the leader, so it is suggested that by empowering the leadership, encouraging and motivating people to create new ideas, the attitude of managers towards change should be developed, and with simultaneous application appropriate leadership style and promotion of ethical intelligence can improve the attitude towards change in managers.

**Keywords:** Leadership, Organizational changes, Ethical intelligence, Sports Organization, Managers.

### To cite this article:

Salmani M, Azizian Kohan N, Imanzadeh M, Moharramzadeh M. Effect of leadership styles on attitude of sports team managers towards change with mediating role of ethical intelligence. *Human Resource Management in Sport*. 2023; 10(1):213-229. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12455.2506>

Corresponding Author: **Nasrin Azizan Kohan**

E-mail: [nasrinazizian@yahoo.com](mailto:nasrinazizian@yahoo.com)



## Extended Abstract

### Summary

The current research work was conducted with the aim of influencing the leadership styles on the attitude of the managers of the sports teams towards change with the mediating role of moral intelligence. The method used in this research work, in terms of field implementation and correlation type, was specifically based on the structural equation model. The statistical population was all the managers of sports boards of the Alborz province (336 people); according to the Morgan's table, 179 people were selected as a statistical sample. The results showed that there is a causal relationship between the leadership style, the attitude towards change, and the moral intelligence of the managers of sports teams in the Alborz province.

### Introduction

The importance of change in organizations, especially today's organizations, is so much that not changing or preventing change is equal to stagnation and destruction of the organization. Leadership style is the most important factor in the growth of organizations. Likewise, the ethical environment in an organization is created and developed by a leader (1).

### Methodology and Approach

The method used in this research work is applied in terms of purpose, and it was also a mixture of library and field methods. In the field method of three standard questionnaires, the leadership style of Hersi and Blanchard (1999) (2). Its reliability through Cronbach's alpha was 0.81 in this research work. The results show that the value of CVI for all items in the questionnaire is greater than 0.79, Jung's attitude towards change questionnaire (2004) (3); the reliability of the questionnaire was obtained through Cronbach's alpha 0.80, and in order to obtain the validity of the questionnaire, the validity of the content above 0.79 has been reported to check moral intelligence from the questionnaire of Link and Keel (2011) (4); the reliability of this questionnaire has been determined using Cronbach's alpha 0.85, and the results show that the CVI value for all items in the questionnaire is from 79.0 are more, which indicates that acceptable validity was used. In the end, data was analyzed through structural equations and using software.

### Result and Conclusion

The results of descriptive statistics analysis showed that 179 people, including 71 women and 108 men, participated in sports committees of Alborz province. Most of the surveyed people were between 36 and 40 years old, equal to 33%, and the marital status was 38.5% single respondents and 61.5% married respondents. Also the results showed that 61.5% of respondents were married. The field of study of 44.7% of respondents was physical education, and 55.3% of respondents was non-physical education. Likewise, the education level of most of the surveyed people was bachelor's degree with 39.7%, and the service experience of most of the surveyed people was between 16 and 20 years equal to 27.9%.

**Table 1.** Path analysis of structural equation modeling based on hypotheses.

Direction		Factor load value of	Value of the significant coefficient of	Result of the hypothesis
Independent variable	Dependent variable			
Leadership style	Attitude towards the change of managers of sports boards	0.657	9.744	Proving a theory
Leadership style	Moral intelligence managers of sports boards	0.564	7.948	Proving a theory
Moral intelligence	Managers of sports Boards	0.593	9.453	Proving a theory

In this research work, the effect of leadership styles on the attitude towards change in the managers of sports teams was carried out with the mediating role of moral intelligence. In the data analysis and research, it was



shown that the variable of leadership style has an effect on the attitude towards change in the managers of the team. Sports have an effect. In explaining and confirming this relationship, it can be said that the leaders play a key role in influencing employees to implement an organizational change. Examining the results of the data analysis showed that the leadership style has an effect on the moral intelligence of the managers of sports teams. This case indicates the significance of the relationship between the leadership style variable and the moral intelligence of the managers of the sports boards. Therefore, according to the findings of this hypothesis, it can be concluded that paying special attention to leadership styles can improve the performance of managers' professional ethics and ultimately can increase the productivity of the organization. The results of the data showed that the variable of moral intelligence has an effect on the variable of attitude towards the change of managers of sports boards. This case shows the significance of the positive effect of the variable of moral intelligence on the attitude towards the change of managers of sports teams. The results of this hypothesis show that although the sense of responsibility, integrity, and compassion of people in the organization is higher, the attitude of people towards change will be more positive, which leads to loyalty and creation of new ideas and as a result more productivity of the organization.

**Ethical Considerations:** Before distributing the questionnaire, verbal consent and assurance of confidentiality and the reasons for the research work were given to the respondents. Also this research work does not have any contradictions with ethical standards, and it has been compiled and prepared under the supervision of supervisors and advisors.

**Funding:** This research work has not been financially supported by any institution or organization.

**Authors' Contributions:** Maryam Salmani, Nasrin Azizian Kohn, Masoud Imanzadeh and Mehrdad Moharramzadeh jointly contributed to this article.

**Conflicts of interest:** There is no conflict of interest in this research work.

**Acknowledgements:** We are grateful to all the professors of this field who cooperated a lot in writing and editing this research work and to all the managers of the sports teams who accompanied us in this research work.

## References

1. Rafferty AE, Jimmieson NL, Armenakis AA. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 2013; 39(1):110 -35
2. Hersey P, Balanxhard K, Netemeyer. situational leadership perception and the impact of powe. group and organizational studies. 1999; 4(4): 418-28.
3. Yung CK. Factors Predicting Korean Vocational High School Teachers' Attitudes toward School Change. Columbus: The Ohio State University; 2004.
4. Lennick D, Kiel F. Moral intelligence 2.0: Enhancing business performance and leadership success in turbulent times: Pearson Prentice Hall; 2011.





## تأثیر سبک‌های رهبری بر نگرش مدیران هیأت‌های ورزشی نسبت به تغییر با نقش میانجی هوش اخلاقی

مریم سلمانی<sup>۱</sup>، نسرين عزيزيان كهن<sup>۲</sup>، مسعود ايمان زاده<sup>۳</sup>، مهرداد محرم زاده<sup>۴</sup>

۱. گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. / دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۴. گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. / استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۳

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف تأثیر سبک‌های رهبری بر نگرش مدیران هیأت‌های ورزشی نسبت به تغییر با نقش میانجی هوش اخلاقی انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش به کار گرفته شده در این تحقیق از نظر اجرا میدانی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این تحقیق شامل، تمامی مدیران هیأت‌های ورزشی استان البرز (۳۳۶ نفر) بوده است که طبق جدول مورگان تعداد نمونه آماری برابر با ۱۷۹ نفر بود که به صورت تصادفی ساده از میان جامعه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از سه پرسشنامه، سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۹۹) و نگرش نسبت به تغییر یونگ (۲۰۰۴) و جهت بررسی هوش اخلاقی از پرسشنامه لینک و کیل (۲۰۱۱) استفاده شد که پایایی و روایی همه متغیرها نیز مطلوب و مورد تأیید قرار گرفته است و در روش آماری به کار گرفته شده، با استفاده از معادلات ساختاری، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین سبک رهبری با نگرش نسبت به تغییر و هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی استان البرز رابطه علی وجود دارد. از سوی دیگر، هوش اخلاقی بر نگرش نسبت به تغییر مدیران سازمان نیز تأثیر دارد. سپس نتایج آزمون نشان داد که هوش اخلاقی رابطه بین سبک رهبری و نگرش نسبت به تغییر مدیران را میانجی‌گری می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که رهبری یکی از عوامل مهم در ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها است. همین طور نوع سبک رهبری یک مؤلفه ضروری برای تغییر موفقیت آمیز در سازمان به منظور رویارویی با رقابت و پیشرفت در هیأت‌های ورزشی است. با ارتباط اخلاق با رهبری، می‌توان متوجه شد که اخلاق تماماً در مورد هویت رهبر و نقش رهبر است؛ لذا پیشنهاد می‌گردد با توانمندسازی رهبری، ترغیب و برانگیختن افراد در ایجاد اندیشه‌های نو، نگرش مدیران نسبت به تغییر توسعه پیدا کند و با به کارگیری همزمان سبک رهبری مناسب و ارتقاء هوش اخلاقی، می‌توان نگرش نسبت به تغییر را در مدیران بهبود بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، تغییرات سازمانی، هوش اخلاقی، سازمان ورزشی، مدیران.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

سلمانی، مریم؛ عزیزیان کهن، نسرين؛ ايمان زاده، مسعود و محرم‌زاده، مهرداد. (۱۴۰۱). تأثیر سبک‌های رهبری بر نگرش مدیران هیأت‌های ورزشی نسبت به تغییر با نقش میانجی هوش اخلاقی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۰(۱)، ۲۲۹-۲۱۳.

<https://doi.org/10.22044/shm.2023.12455.2506>

نویسنده مسئول: نسرين عزيزيان كهن

E - mail: nasrinazizian@yahoo.com



Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## مقدمه

اهمیت تغییر در سازمان‌ها، مخصوصاً سازمان‌های امروز تا آنجاست که تغییر نکردن یا جلوی تغییر را گرفتن با رکود و نابودی سازمان برابر است؛ در نتیجه افراد در سازمان‌ها به منظور روبرو شدن با محیط‌های متغیر امروزی، باید پذیرای تغییرات سازمانی باشند و پیوسته به عنوان عامل‌های تغییر عمل کنند. کاهش اخلاق کاری کارکنان در سازمان‌ها موجب شده که نگرش آنها نسبت به تغییرات سازمانی تحت تأثیر واقع شود و مقاومت آنها در برابر تغییرات روزافزون افزایش یابد (۱).

سبک رهبری مهمترین عامل رشد سازمان‌ها است و شناسایی اثر آن بر نگرش کارکنان سازمان از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است (۲). از طرفی در فرآیند جهانی شدن، سازمان‌ها باید آماده شوند تا از عهده تغییرات پرشتاب محیطی برآیند و هر سازمانی باید به تغییرات و تقاضاهای متنوع محیطی تن دهد. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییر، یک چالش واقعی است، فرایند تغییر در هر سازمان به واسطه تفاوت‌هایی که در ذات و ماهیت سازمان، ارزش‌ها و فرهنگ کاری، ماهیت شغل، سبک رهبری و مدیریت و همچنین رفتار و نگرش کارکنان وجود دارد، منحصر به فرد و خاص است (۳).

در همین راستا، میچل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی، رهبری و یادگیری برای تغییر، نقش سبک و طرز فکر رهبری در یادگیری خطا و تغییر سازمانی در کارکنان استخدام شده در اروپا، چین و ایالات متحده را بررسی کردند و نشان دادند، رابطه بین سبک رهبری و یادگیری خطای کارکنان را بررسی می‌کند و تأکید دارد، رهبران بی‌توجه به تغییر، ممکن است به‌ویژه در محیط‌های کاری که به دنبال توسعه خلاقیت و نوآوری به عنوان بخشی از فرآیند تغییر سازمانی هستند، مخرب باشند (۴). مرادی و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیق خود در مورد سبک‌های رهبری و مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی بازیکنان به این نتیجه رسیدند که بین سبک‌های رهبری عملگرا، تحولگرا و همین‌طور مربیگری اثر بخش آن، با موفقیت ورزشی رابطه وجود دارد (۵). کی باک جونگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی، نقش سبک رهبری در مدیریت تغییر سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری یکی از عوامل پیشرو در ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها است. همین‌طور کشف شد که رهبری به یک مؤلفه ضروری برای تغییر موفقیت‌آمیز در هر سازمانی به منظور رویارویی با رقابت همیشه بحث برانگیز بازار تبدیل شده است (۶).

همچنین پژوهشگران نشان دادند که شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند، آن‌ها رهبرانی در سازمان داشتند که دارای هوش اخلاقی بالایی بودند و توانستند آن را در سراسر سازمان خود ترویج دهند؛ زیرا آن‌ها بر این باور بودند که کار را باید درست انجام داد (۷). اخلاقمندی نیز به عنوان سرمایه‌ای راهبردی برای مجموعه‌های انسانی مطرح است و پیش شرط زندگی اجتماعی و کارآمد را تشکیل می‌دهد، بسیاری از رفتارها و اقدام‌های افراد متأثر از ارزش‌های والای اخلاقی است و ریشه در اخلاق دارد؛ بنابراین، عدم توجه به اخلاق در سازمان‌ها و ضعف در رعایت اصول و قواعد اخلاقی می‌تواند مشکلات زیادی ایجاد کند و مشروعیت و اقدامات سازمان‌ها را زیر سؤال ببرد (۸). همین‌طور زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود، آنها برای نشان دادن نگرش مثبت خود، تشویق می‌شوند که این امر باعث اعتماد آنان به سازمان می‌گردد و در نتیجه سازمانی متعالی خواهند داشت که باعث اثربخشی و بهره‌وری در سازمان می‌شود (۹).

در این زمینه عبدالله امانه<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی نشان دادند، هوش اخلاقی یک رهبر، تأثیر بسیار جدی بر ارتقای رهبری استراتژیک شرکت‌ها داشت و هوش اخلاقی در بهبود رهبری استراتژیک نقش اساسی و مثبت دارد. پژوهشگران نشان دادند که بعدها هوش اخلاقی رهبر، در تقویت عناصر رهبری استراتژیک برای سازمان‌ها، تأثیر معناداری برای سازمان‌ها دارد (۱۰). از طرفی دیگر لیدن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، بلوغ اخلاقی و سازگاری اخلاقی را پشتیبان رفتارهای اخلاقی رهبران خدمتگزار می‌دانند. علاوه بر این، رشد اخلاقی

1. Michelle
2. Ki Baek Jung
3. Abdullah Amanah
4. Liden RC



شناختی رهبران به طور مثبت با تصمیم‌گیری اخلاقی مرتبط است (۱۱). همینطور آلتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی به بررسی هوش اخلاقی با رهبری مشارکتی پرداخت و به این نتیجه رسید که با هوش اخلاقی و رهبری مشارکتی، شهروندان دارای رضایت بیشتر می‌شوند و معلمان ماهر و متعهدتر می‌گردند؛ همچنین هوش اخلاقی بر روش رهبری اثر گذار است. رهبران با روش مشارکتی به هوش اخلاقی دست پیدا می‌کنند و نیازهای معلمان را بهتر درک می‌کنند و پاسخ بهتری می‌دهند (۱۲). متقی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، نیز در تحقیق خود به بررسی سبک‌های رهبری و هوش اخلاقی پرداختند که نتایج آنان نشان داد که سبک رهبری مشارکتی بالاترین امتیاز را در بین خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری دارد؛ همچنین، بین سبک‌های رهبری مشارکتی و هوش اخلاقی رابطه معنی داری وجود دارد و رهبری مشارکتی و هوش اخلاقی می‌تواند پایه بالقوه موفقیت سازمان‌ها باشد (۱۳)؛ بنابراین با توجه به مطالعات انجام گرفته و اهمیت نقش هوش اخلاقی و تاثیرات جبران‌ناپذیر عدم توجه به اخلاق نشان می‌دهد، افرادی که هوش بالایی دارند، کار را درست انجام می‌دهند و هوش اخلاقی با تقویت رهبری ارتباط دارد.

این در حالی است که با جوامع امروزی بسیار پویا و متغیری روبرو هستند، مدیران هیأت‌های ورزشی نیز از این قاعده‌ها مستثنی نیستند و با وجود اهمیت هوش اخلاقی و نقش تغییر در سازمان‌ها، جایگاه آن در هیأت‌های ورزشی کشور، آنچنان که شایسته است شناخته نشده و آن‌طور که انتظار می‌رود با تحولات جامعه ایران ما هماهنگ نیست و این مسأله مهمی است که باید به آن توجه بسیاری شود (۱۴). در این ارتباط سعیدی و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود نشان دادند که بین هوش اخلاقی و خرده مقیاس‌های آن با نگرش به تغییر کارکنان، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که بهترین متغیرهای که می‌تواند نگرش نسبت به تغییر کارکنان را پیش بینی کند، متغیرهای مدیریت زمان و هوش اخلاقی است (۱۵). با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های صورت گرفته، می‌توان به نقش و اهمیت اخلاق و ارتباط آن با نگرش نسبت به تغییر مدیران پی برد و هوش اخلاقی می‌تواند خود تاثیر قابل توجهی بر شیوه رهبری و نگرش نسبت به تغییر کارکنان و مدیران ایجاد کند.

همین‌طور محیط اخلاقی در یک سازمان توسط یک رهبر ساخته می‌شود و توسعه پیدا می‌کند، زیرا رهبران نقش مؤثری در تغییرات سازمانی دارند و نگرش مدیران سازمان‌ها در مقابل این تغییرات نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند. با توجه به تغییرات سازمانی که در سازمان‌ها به‌وجود می‌آید، هوش اخلاقی ابزار مناسبی برای این تغییرات است (۱۶)؛ همچنین سبک رهبری مناسب می‌تواند در اجرای موفقیت سازمان در مقابل تغییرات سازمان مؤثر باشد. همین‌طور ورزش این قابلیت را دارد تا در اکثر مقوله‌های اجتماعی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و علمی ایفای نقش کند، این پدیده جهانی امروزه با چالش جدی‌تر روبرو است، چالش‌هایی مانند رشد سریع و روز افزون علم و تغییرات آن، جهانی شدن، کم‌رنگ شدن مرزهای زمانی و مکانی، اهمیت و نقش رهبری برای تغییرات و توسعه ورزش بسیار است (۱۷). همانند دیگر سازمان‌ها، هیأت‌های ورزشی استان البرز هم با این چالش‌ها مواجه هستند. با توجه به ماهیت سازمان‌های ورزشی که بیشتر خدماتی می‌باشند و با تغییرات بیرونی و همچنین توجه و آگاهی از تغییرات در نوع نیاز مشتریان که غالباً سریع و پرشتاب است و اهمیت نیاز به آمادگی کارکنان برای مواجه با تغییرات از ضروریات است. با توجه به موارد ذکر شده، بررسی رابطه بین سبک رهبری با نگرش نسبت به تغییر و هوش اخلاقی از جمله مسائل مورد توجه محققان بوده است و تحقیقات زیادی در این حوزه انجام شده است. مسأله این است که تصمیم‌گیری در مورد نوع سبک رهبری مدیران با نگرش نسبت به تغییر و همین‌طور هوش اخلاقی، تحت تأثیر عوامل مختلفی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت و با توجه به کمبود چنین مطالعاتی و پراکندگی اطلاعات و پیچیدگی منابع انسانی محقق به دنبال تاثیر سبک‌های رهبری بر نگرش مدیران هیأت‌های ورزشی نسبت به تغییر با نقش میانجی هوش اخلاقی است و در مدل مفهومی، به دنبال نوعی سبک رهبری است که با واسطه میانجی‌گری هوش اخلاقی بتواند ایجاد نگرشی برای تغییر در مدیران هیأت‌های ورزشی کند. با توجه به مطالعات پیشین و اهمیت تغییر برای ارتقا و پیشرفت سازمان، همین‌طور مقاومت برخی کارکنان در برابر تغییر، با وجود چندین نوع سبک رهبری در سازمان‌ها و نقش هوش اخلاقی که از عوامل مهم مشروعیت و موفقیت

1. Altan M Z

2. Mottaghi



سازمان‌ها است. شناخت سبک رهبری مناسب با استفاده از نگرش و هوش اخلاقی کارکنان از مسائل و ضروریات مهم تحقیق است؛ همچنین در تحقیقات انجام شده مدل بومی برای مدیران هیأت‌های ورزشی استان البرز یافت نشد، به همین منظور انجام چنین تحقیقی ضرورت دارد. همین‌طور مسئولین و مدیران هیأت‌های ورزشی و کارشناسان حوزه تربیت بدنی، مدیران ورزشی، معلمان، ورزشکاران می‌توانند بر مبنای نتایج احتمالی تحقیق گام‌های مؤثرتری را در جهت ارتقای عملکرد شغلی با استفاده از برنامه‌ریزی‌های منظم‌تر و منسجم‌تر و با شناخت شیوه و سبک‌های متفاوت رهبری، به منظور افزایش عملکرد قدم بردارند؛ لذا در پژوهش حاضر این سوال مطرح است که چگونه سبک‌های رهبری بر نگرش مدیران با میانجی‌گری هوش اخلاقی اثر دارد؟

## روش‌شناسی

روش به کار گرفته شده در این تحقیق از نظر اجرا میدانی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود که رابطه میان متغیرها را بر اساس هدف تحقیق، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از نظر هدف از نوع کاربردی است و همچنین آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. روش کتابخانه‌ای به صورت مطالعه ادبیات موضوع تحقیق و بررسی پیشینه و نیز فراهم نمودن چارچوب موضوع مناسب برای مطالعه است که پس از شناسایی متغیرهای تحقیق بر اساس پیشینه پژوهشی و مبنای نظری، تدوین فرضیه‌ها صورت گرفت و بر اساس آن، مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. جامعه آماری ۳۳۶ نفر از مدیران هیأت‌های ورزشی استان البرز (اعضاء هیأت رئیسه) بودند که ۱۷۹ نفر به صورت تصادفی ساده از طریق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در روش میدانی از پرسشنامه سبک رهبری هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، با ۱۲ سوال بسته پاسخ که هر سوال یک موقعیت فرضی را به تصویر می‌کشد و برای آن چهار پاسخ در نظر گرفته شده است. هر پاسخ نشان دهنده نوعی عکس‌العمل رفتاری رهبر در موقعیت مورد نظر است. هر انتخاب در یک وضعیت رهبری فقط یک امتیاز دارد. در پایان با جمع امتیازات مربوط به هر ستون که نماینده یک سبک رهبری است، سبک رهبری شخص مشخص می‌شود و هر پاسخ نیز نشان دهنده یکی از سبک‌های رهبری چهارگانه (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) است که در نظریه رهبری وضعیتی مطرح است، استفاده گردید (۱۸). پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۱ در این تحقیق بوده است. نتایج نشان می‌دهد که مقدار CVI برای تمامی گویه‌های پرسشنامه از ۰/۷۹ بیشتر می‌باشند، بنابراین می‌توان این چنین عنوان نمود که پرسشنامه تنظیم شده در این مطالعه از نظر شاخص روایی محتوا، قابل قبول است. پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر یونگ (۲۰۰۴) که نگرش به تغییر افراد را در سه بعد عاطفی، شناختی و رفتاری مورد سنجش قرار داده است، با ۱۸ سوال ۷ درجه‌ای (کاملاً مخالفم، نسبتاً مخالفم، کمی مخالفم، نظری ندارم، کمی موافقم، نسبتاً موافقم، کاملاً موافقم) که به ترتیب از امتیاز ۱ تا ۷ داده شده است. گویه‌های این پرسشنامه مشخص می‌نماید که هر فرد چه نگرشی نسبت به اعمال تغییرات در سازمان دارد، استفاده شده است. کاربرد این پرسشنامه در موقعیت‌های سازمانی و تحقیقاتی، از اهمیت بالایی برخوردار است (۱۹). پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمده و به منظور اخذ روایی پرسشنامه، روایی محتوای بالای ۰/۷۹ گزارش شده است که نشان از روایی مطلوب در این تحقیق است. جهت بررسی هوش اخلاقی از پرسشنامه لینک و کیل (۲۰۱۱) مورد استفاده گردید توانایی کاربرد اصول اخلاق جهانی در اخلاقیات، اهداف و مراودات یک فرد از روی قاعده را مشخص می‌نماید که دارای ۴۰ سوال ۵ درجه‌ای لیکرت (هرگز، به ندرت، بعضی اوقات، در بیشتر موارد، در همه مواقع) به ترتیب به این گزینه‌ها امتیاز ۱ تا ۵ تعلق می‌گیرد که در چهار بعد درستی‌کاری ۱۶ سوال، مسئولیت‌پذیری ۱۲ سوال، دلسوزی ۴ سوال و بخشش ۸ سوال، مورد سنجش قرار داده است (۲۰). پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۵ تعیین گردیده است و نتایج نشان می‌دهد که مقدار CVI برای تمامی گویه‌های پرسشنامه از ۰/۷۹ بیشتر می‌باشند که نشان از روایی قابل قبول است. پس از آمارهای توصیفی، در انتها از طریق معادلات ساختاری و با به کارگیری نرم‌افزار (SPSS و Smart PLS 2)، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

## یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل آماره‌های توصیفی نشان داد که تعداد ۱۷۹ نفر شامل ۷۱ زن و ۱۰۸ مرد از مدیران در هیأت‌های ورزشی استان البرز شرکت داشتند. بیشتر افراد مورد بررسی دارای سن بین ۳۶ تا ۴۰ سال برابر با ۳۳ درصد بودند و وضعیت تاهل، ۳۸/۵ درصد افراد پاسخگو مجرد و ۶۱/۵ درصد افراد پاسخگو متاهل بودند؛ همچنین نتایج نشان داد، ۶۱/۵ درصد افراد پاسخگو متاهل بودند. رشته تحصیلی ۴۴/۷ درصد افراد پاسخگو تربیت بدنی و ۵۵/۳ درصد افراد پاسخگو غیر تربیت بدنی بود. همین طور سطح تحصیلات بیشتر افراد مورد بررسی، کارشناسی با ۳۹/۷ درصد و سابقه خدمت بیشتر افراد مورد بررسی بین ۱۶ تا ۲۰ سال برابر با ۲۷/۹ درصد بوده است. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی درج شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی  
Table 1. Demographic characteristics

متغیر	بازه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰ تا ۲۵ سال	۶	۳/۴
	۲۶ تا ۳۰ سال	۲۵	۱۴
	۳۱ تا ۳۵ سال	۴۴	۲۴/۶
	۳۶ تا ۴۰ سال	۵۹	۳۳
	۴۰ سال و بالاتر	۴۵	۲۵/۱
وضعیت تاهل	مجرد	۶۹	۳۸/۵
	متاهل	۱۱۰	۶۱/۵
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۸۰	۴۴/۷
	سایر رشته‌ها	۹۹	۵۵/۳
سطح تحصیلات	دیپلم	۵	۲/۸
	کاردانی	۳۰	۱۶/۸
	کارشناسی	۷۱	۳۹/۷
	کارشناسی ارشد	۵۲	۲۹/۱
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۱۳	۷/۳
	۶ تا ۱۰ سال	۳۱	۱۷/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۵	۲۵/۱
	۱۶ تا ۲۰ سال	۵۰	۲۷/۹
	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۶	۱۴/۵
جنسیت	زن	۷۱	۳۹/۷
	مرد	۱۰۸	۶۰/۳
	۲۶ سال و بالاتر	۱۴	۷/۸

مدل تحقیق بر اساس ضرایب بار عاملی مورد آزمایش قرار گرفت. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و نادیده گرفته می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بیشتر از ۰/۶ باشد، بسیار مطلوب است (۲۱). معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد نتایج حاصل از آزمون در جدول ۲، نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۵ می‌باشند و بارعاملی شاخص‌ها، مطلوب است.



جدول ۲. مقادیر بار عاملی سوالات  
Table 2. factor loading values of the questions

ردیف	سوال	بار عاملی
۱	کارکنان این سازمان اخیراً به صحبت‌های دوستانه و علاقه مشهود مدیر به رفاه و آسایش اعضای مهمتی نمی‌دهند. عملکرد آنان به سرعت رو به نزول است.	۰/۵۶۳
۲	عملکرد قابل مشاهده کارکنان این سازمان در حال افزایش است. سعی مدیر همواره این بوده است که کارکنان از وظایف و معیارهای عملکردی مورد انتظار آگاه شود.	۰/۸۰۵
۳	کارکنان این سازمان در حل مشکل عاجز هستند. مدیر معمولاً آنها را به حال خود گذاشته است. عملکرد و روابط بین آنها خوب بوده است.	۰/۵۹۰
۴	مدیر در فکر یک تغییر است. کارکنان این سازمان سابقه کاری خوبی دارند و ضرورت تغییر را احساس می‌کنند.	۰/۵۳۸
۵	عملکرد کارکنان این سازمان در چند ماه گذشته نزول کرده است. افراد نسبت به اهداف شغلی خود بی‌تفاوت شده‌اند. تذکر در مورد نقش‌ها و وظایف آنان در گذشته اثر بخش بوده است. به طور مستمر باید انجام کار به موقع را به آنان یادآوری کرد.	۰/۵۷۱
۶	مدیر به تازگی وارد سازمانی شده است که به خوبی می‌چرخد؛ زیرا مدیر قبلی همه چیز را به شدت تحت کنترل داشته است. مدیر جدید می‌خواهد در سطح عملکرد کارکنان سازمان مثل گذشته باقی بماند، ولی محیط کار انسانی‌تر شود.	۰/۵۸۷
۷	مدیر در نظر دارد، تشکیلات سازمان را به شکلی تغییر دهد که برای کارکنان تازگی داشته باشد. کارکنان پیشنهادهای در مورد تغییر ارائه داده‌اند. آنها بازده کاری خوبی داشته و در عملیات خود انعطاف پذیری نشان داده است.	۰/۸۴۳
۸	عملکرد کارکنان و روابط بین آنان خوب است. مدیر در مورد میزان کنترل و قدرت سرپرستی خود روی آنان تا اندازه‌ای مطمئن نیست.	۰/۷۴۱
۹	مدیر توسط مدیر بالا دست خود مسئولیت یافته تا در رأس یک هیئت سریعاً پیشنهادات لازم را برای تغییرات کاری را ارائه دهد که مدت‌ها به تعویق افتاده است. اهداف برای کارکنان روشن نیست و جلسات معمولاً به دید و بازدید تبدیل شده و اعضای بطور نامنظم در آن حضور دارند. کارکنان بالقوه استعداد لازم برای انجام کار جدید را دارد.	۰/۷۲۰
۱۰	کارکنان معمولاً قادر به قبول مسئولیت هستند، ولی به معیارهایی که مدیر جدیداً تعیین کرده است، توجه نمی‌کنند.	۰/۷۹۷
۱۱	مدیر جدیداً به این سمت منصوب شده است. مدیر قبل در کارهای کارکنان دخالتی نداشته است و کارکنان در گذشته کارها و وظایف خود را به خوبی انجام می‌داده است. روابط انسانی بین آنها نیز خوب است.	۰/۶۱۴
۱۲	اطلاعات اخیر نشان دهنده وجود مشکلاتی بین کارکنان در سازمان است. رکود کاری همکاران در حد قابل ملاحظه است. کارکنان به طور موثری اهداف بلند مدت را دنبال کرده‌اند. سال گذشته آنها با هم به طور هماهنگ کار کرده و همگی در کار خود تبحر کافی دارند.	۰/۶۹۲
۱۳	به طور کلی تغییر توانایی مرا برای کنترل آن چه در کار رخ می‌دهد، می‌کاهد.	۰/۶۷۷
۱۴	به طور معمول در برابر افکار و اندیشه‌های جدید، مقاومت می‌کنم.	۰/۷۷۴
۱۵	تغییر را دوست ندارم.	۰/۶۵۷
۱۶	تغییر موجب ناکامی و عجز من می‌شود.	۰/۷۷۴
۱۷	بیشتر تغییرهای محیط کار، برایم آزار دهنده است.	۰/۴۸۰
۱۸	به طور معمول، افکار و اندیشه‌های جدید را با تردید و دو دلی به کار می‌گیرم.	۰/۷۳۹
۱۹	به طور معمول، تغییر برای سازمان سودمند است.	۰/۷۸۵
۲۰	بیشتر همکارانم از تغییر سود می‌برند.	۰/۸۴۸
۲۱	برای حمایت از تغییر، هر آنچه را که ممکن باشد، انجام می‌دهم.	۰/۶۴۴
۲۲	به طور معمول، از افکار و اندیشه‌های جدید، حمایت می‌کنم.	۰/۶۴۸
۲۳	دریافته‌ام که بیشتر تغییرها، خوشایند هستند.	۰/۸۳۴
۲۴	به طور معمول، از تغییر سود می‌برم.	۰/۷۷۱
۲۵	در انتظار تغییر در کارم هستم.	۰/۷۱۲
۲۶	تمایل نسبت به استفاده از افکار و اندیشه‌های جدید دارم.	۰/۷۷۳
۲۷	تغییرها موجب ترغیب و برانگیختن من می‌شوند.	۰/۸۳۳
۲۸	غالباً شیوه‌ها و روش‌های جدید را برای کارها پیشنهاد می‌کنم.	۰/۴۸۹
۲۹	تغییرها اغلب به من کمک می‌کنند تا بهتر عمل کنم.	۰/۶۴۵
۳۰	افراد دیگر فکر می‌کنند که من از تغییر حمایت می‌کنم.	۰/۶۹۷
۳۱	من می‌توانم به طور شفاف اصول، ارزش‌ها و باورهایم را بیان کنم که راهنمای اعمالم هستند.	۰/۵۱۶
۳۲	من حقیقت را می‌گویم، مگر اینکه دلایل اخلاقی مهمی مانع شود.	۰/۵۴۶
۳۳	من معمولاً با کسی که ببینم کار نادرستی انجام می‌دهد مخالفت می‌کنم.	۰/۸۴۸
۳۴	زمانی که من برای انجام کاری موافقت می‌کنم، آن را تا آخر دنبال می‌کنم.	۰/۵۰۰



ردیف	سوال	بار عاملی
۳۵	وقتی تصمیمی می‌گیرم و نتیجه آن اشتباه از آب در می‌آید به اشتباهم اعتراف می‌کنم.	۰/۶۳۱
۳۶	من اشتباهات و شکست‌هایم را می‌پذیرم.	۰/۶۵۲
۳۷	(همکارانم) معتقدند من در کنار انجام کارهایم به دیگران نیز کمک می‌کنم.	۰/۶۲۲
۳۸	من پس از ملاقات با افراد جدید، ارادت خالصانه‌ام را نسبت به آنها نشان می‌دهم.	۰/۷۴۴
۳۹	من از جنبه‌های مثبت اشتباهات گذشته‌ام و اینکه این اشتباهات درس‌های ارزشمندی برای رسیدن به موفقیت هستند، احساس خوبی دارم.	۰/۵۳۲
۴۰	من قادر به بخشیدن و فراموش کردن هستم، حتی زمانیکه فرد خطایی جدی انجام داده باشد.	۰/۶۹۵
۴۱	زمانی که با یک تصمیم مهم روبرو می‌شوم، آگاهانه آنرا با عمیق‌ترین اصول، ارزش‌ها و باورهایم مطابقت می‌دهم.	۰/۷۴۲
۴۲	دوستانم در صداقت و درستکاری به من اعتماد می‌کنند.	۰/۵۲۹
۴۳	اگر من باور داشته باشم که افراد مافوقم کارهای نادرستی انجام می‌دهند، آنها را به چالش می‌کشم.	۰/۵۱۷
۴۴	دوستان و (همکارانم) من را به خوش قولی می‌شناسند.	۰/۷۰۶
۴۵	زمانی که اشتباه می‌کنم، مسئولیت اصلاح آن را می‌پذیرم.	۰/۷۴۰
۴۶	من نتایج و پیامدهای اشتباهاتم را می‌پذیرم.	۰/۷۴۱
۴۷	رویکرد غالب من خدمت به دیگران است.	۰/۵۲۹
۴۸	من حقیقتاً به افرادی که با آنها معاشرت می‌کنم به دور از هیچگونه چشم داشتی علاقه مندم.	۰/۵۶۷
۴۹	من تلاش می‌کنم که روی اشتباهاتم پافشاری نکنم.	۰/۶۳۴
۵۰	وقتی که من فردی را می‌بخشم، درمی‌یابم که اینکار به نفع همه بوده است.	۰/۸۴۹
۵۱	دوستانم معتقدند که رفتارم با باورها و ارزش‌هایم مطابقت دارد.	۰/۵۹۶
۵۲	(همکارانم) من را به عنوان انسان درستکاری می‌شناسند.	۰/۷۴۷
۵۳	اگر من بدانم که در محل کار رفتارهای غیراخلاقی و غیر قانونی رخ می‌دهد، آنها را گزارش خواهم کرد، حتی اگر موقعیت شغلی‌ام به خطر افتد.	۰/۵۸۸
۵۴	زمانی موقعیتی پیش آید که ممکن است نتوانم سر قولم باشم با کسانی که درگیر این مساله بوده‌اند، مشورت می‌کنم.	۰/۸۳۳
۵۵	(همکارانم) معتقدند که من به طور مستقل تصمیم می‌گیرم.	۰/۸۱۹
۵۶	من از اشتباهاتم به عنوان فرصتی برای بهبود عملکردم استفاده می‌کنم.	۰/۷۵۰
۵۷	من به نیازهای رشدی و پیشرفت (همکارانم) توجه کنم.	۰/۶۹۲
۵۸	(همکارانم) معتقدند که من فردی دلسوز و مهربان هستم.	۰/۷۸۵
۵۹	(همکارانم) معتقدند که من نگرشی واقع بینانه نسبت به اشتباهات و شکست‌هایم دارم.	۰/۴۷۶
۶۰	من می‌پذیرم که افراد اشتباه خواهند کرد.	۰/۴۶۸
۶۱	(همکارانم) معتقدند رفتارم با ارزش‌ها و باورهایم بسیار سازگار است.	۰/۶۱۶
۶۲	من قادرم بازخوردهای منفی را به درستی منتقل کنم.	۰/۵۶۱
۶۳	(همکارانم) اذعان دارند که من فردی هستم که روی عقایدم محکم می‌ایستم.	۰/۵۴۷
۶۴	دوستانم من را به عنوان محرم راز خود می‌دانند.	۰/۷۶۸
۶۵	وقتی کارهایم خوب پیش نمی‌رود من دیگران یا شرایط محیط را مقصر نمی‌دانم.	۰/۶۸۲
۶۶	من اشتباهاتم را با (همکارانم) در میان می‌گذارم تا آنها را برای خطر پذیری ترغیب کنم.	۰/۷۳۷
۶۷	مقدار قابل توجهی از وقتم را برای کمک به همکارانم صرف می‌کنم.	۰/۵۲۹
۶۸	چون من (همکارانم) را دوست دارم، از تلاشهایشان برای دستیابی به اهدافشان حمایت می‌کنم.	۰/۸۶۷
۶۹	با وجود اینکه در زندگی اشتباهات زیادی داشته‌ام، اما می‌توانم خودم را ببخشم و به پیش بروم.	۰/۷۴۵
۷۰	حتی زمانیکه مردم اشتباه می‌کنند، باز هم من به آنها اعتماد می‌کنم.	۰/۷۷۳

همان‌طور که در جدول ۳، مشاهده می‌شود، همه متغیرها دارای پایایی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی،  $0/7$  به بالا هستند و بنابراین از لحاظ پایایی، مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج<sup>۱</sup> شده استفاده شد. این معیار میزان همبستگی یک سازه را با شاخص‌های آن نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل بهتر است. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱)، معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای اندازه‌گیری اعتبار همگرا معرفی کردند و بیان کردند که مقدار بحرانی

1. Average Variance Extracted (AVE)

2. Fornell and Larcker



این معیار ۰/۵ است. این بدان معنی است که مقدار میانگین واریانس استخراج بالای ۰/۵ نشان دهنده اعتبار همگرایی قابل قبول است (۲۲). همان طور که مشاهده می‌شود، مقدار میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرایی مدل است (جدول ۳).

### جدول ۳. روایی همگرایی مدل و پایایی آلفای کرونباخ و ترکیبی

**Table 3.** Convergent validity of the model and Cronbach's alpha and composite reliability

متغیر / مولفه	متوسط واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
سبک رهبری مستبدانه	۰/۶۶۵	۰/۸۱۰	۰/۸۱۷
سبک رهبری تصریحی	۰/۵۴۰	۰/۷۹۷	۰/۸۰۶
سبک رهبری مشارکتی	۰/۵۵۴	۰/۷۹۴	۰/۷۹۹
سبک رهبری تفویضی	۰/۶۲۵	۰/۸۶۰	۰/۸۴۱
نگرش عاطفی	۰/۶۶۰	۰/۸۵۹	۰/۸۲۶
نگرش شناختی	۰/۵۱۰	۰/۸۴۷	۰/۸۳۱
نگرش رفتاری	۰/۵۴۶	۰/۸۵۵	۰/۸۱۰
درستکاری	۰/۶۳۵	۰/۸۲۹	۰/۸۵۵
مسئولیت پذیری	۰/۵۷۵	۰/۷۹۵	۰/۸۱۱
دلسوزی	۰/۶۴۴	۰/۷۹۸	۰/۸۴۸
بخشش	۰/۵۵۲	۰/۸۱۹	۰/۸۲۴

به منظور بررسی روایی واگرایی مدل از معیار فورنل و لارکر استفاده شد. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تمام اعداد قطر اصلی بزرگتر از اعداد ستون زیر هستند که به معنای اعتبار تفکیک قابل قبول روایی واگرایی مدل است.

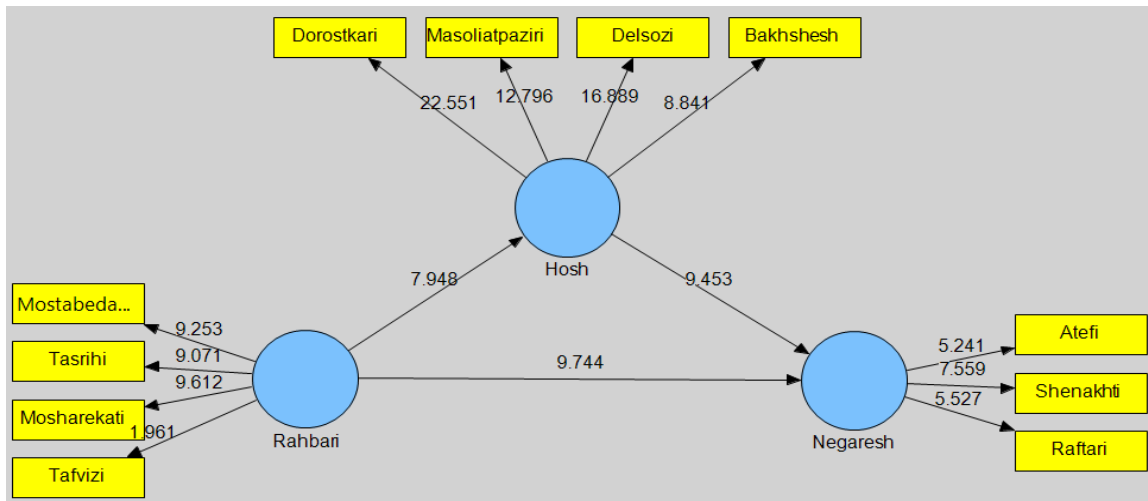
### جدول ۴. روایی واگرایی مدل

**Table 4.** Divergent validity of the model

مولفه	مستبدانه	تصریحی	مشارکتی	تفویضی	عاطفی	شناختی	رفتاری	درستکاری	مسئولیت‌پذیری	دلسوزی	بخشش
سبک مستبدانه	۰/۸۱۵										
سبک تصریحی	۰/۶۴۰	۰/۷۳۵									
سبک مشارکتی	۰/۶۶۶	۰/۶۷۲	۰/۷۴۴								
سبک تفویضی	۰/۵۹۳	۰/۶۳۳	۰/۵۹۶	۰/۷۹۱							
نگرش عاطفی	۰/۶۳۹	۰/۶۲۴	۰/۵۹۵	۰/۶۸۵	۰/۸۱۲						
نگرش شناختی	۰/۵۸۱	۰/۵۷۹	۰/۶۶۰	۰/۵۹۵	۰/۶۰۶	۰/۷۱۴					
نگرش رفتاری	۰/۶۹۷	۰/۶۱۳	۰/۶۶۱	۰/۶۴۴	۰/۶۱۳	۰/۵۷۷	۰/۷۳۹				
درستکاری	۰/۶۵۰	۰/۶۰۱	۰/۶۸۱	۰/۶۷۱	۰/۶۸۸	۰/۶۲۴	۰/۵۶۶	۰/۷۹۷			
مسئولیت‌پذیری	۰/۶۸۳	۰/۶۷۱	۰/۶۹۶	۰/۶۶۹	۰/۵۸۰	۰/۵۷۷	۰/۶۸۱	۰/۵۷۹	۰/۷۵۸		
دلسوزی	۰/۶۷۵	۰/۵۶۵	۰/۶۱۵	۰/۶۵۹	۰/۶۰۵	۰/۶۱۹	۰/۵۶۸	۰/۵۷۹	۰/۶۹۱	۰/۸۰۲	
بخشش	۰/۶۰۵	۰/۶۴۲	۰/۶۵۵	۰/۶۸۶	۰/۶۷۱	۰/۶۲۸	۰/۶۶۴	۰/۶۴۳	۰/۶۱۲	۰/۵۶۸	۰/۷۴۳

شکل ۱، نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش را در حالت معنی‌داری ضرایب تی به تصویر کشیده است. نتایج آزمون تی گزارش شده در شکل زیر، همگی از ۱/۹۶ بیشتر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد تمامی سوالات برای معادلات ساختاری در نظر گرفته شده است و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات از مدل نیست.





شکل ۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری

Figure 1. Model of Structural Research Structural Equations in Significant Centers

در ارزیابی مدل ساختاری از معیار  $R^2$  استفاده شد که نشان دهنده تأثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به متغیر وابسته مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. مقادیر  $R^2$  نگرش نسبت به تغییر ۰/۷۱۲ و هوش اخلاقی ۰/۷۷۰ در این تحقیق است که دارای مقدار  $R^2$  قوی است. روش دیگر برای ارزیابی مدل ساختاری، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی کردن است. معیار غالب برای رابطه پیش بین شاخص  $Q^2$  است. با توجه به مقدار  $Q^2$  به دست آمده که نگرش نسبت به تغییر ۰/۴۱۸ و هوش اخلاقی ۰/۵۴۷ است برای متغیرهای وابسته مدل نشان داده شده، مشخص است که قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد و میانگین  $R^2$  و مقادیر اشتراکی متغیرها نیز ۰/۵۸۹ و ۰/۷۴۱ محاسبه گردید. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می‌توان به بررسی فرضیات تحقیق پرداخت. برای ارزیابی فرضیات تحقیق، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار گرفته است.

نتایج پژوهش نشان داد، سبک رهبری بر نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی تأثیر دارد. با توجه به شکل ۱ و جدول ۵ و ضریب مسیر مربوط فرضیات تحقیق می‌توان به این نتیجه رسید که متغیر سبک رهبری به میزان ۰/۶۵۷ بر متغیر نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد؛ یعنی اگر متغیر سبک رهبری به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار متغیر نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی به میزان ۰/۶۵۷ واحد افزایش می‌یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین خود برخوردارند؛ چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰/۵ را دارا می‌باشند. همان‌طور که شکل ۲ نشان داده شد، در معادلات ساختاری مقدار ضریب معناداری (تی)، رابطه بین متغیرهای سبک رهبری و نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۹/۷۴۴ شده که از ۱/۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن رابطه بین متغیر سبک رهبری و نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی است. نتایج نشان داد، سبک رهبری بر هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. در این فرضیه، متغیر سبک رهبری به میزان ۰/۵۶۸ بر متغیر هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند؛ چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰/۵ را دارا می‌باشند. همان‌طور که نشان داده شد، در معادلات ساختاری، مقدار ضریب معناداری تی، رابطه بین متغیرهای سبک رهبری و هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۷/۹۴۸ شده که از ۱/۹۶ بیشتر است و این مورد به معنی ارتباط معنی‌دار و تایید فرضیه است.

با توجه به نتایج به دست آمده، هوش اخلاقی بر نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی تأثیر دارد. متغیر هوش اخلاقی به میزان ۰/۵۹۳ بر متغیر نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین

سازه خود برخوردارند و مقداری بیشتر از ۰/۵ را دارا می‌باشند. در معادلات ساختاری، مقدار ضریب معناداری تی، رابطه بین متغیرهای هوش اخلاقی و نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۹/۴۵۳ شده که از ۱/۹۶ بیشتر است و این مورد نشان از تایید فرضیه است.

#### جدول ۵. تحلیل مسیر از مدل سازی معادلات ساختاری بر اساس فرضیه‌ها

Table 5. Path analysis of structural equation modeling based on hypotheses

مسیر	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بار عاملی	مقدار تی	نتیجه فرضیه
سبک رهبری	نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی	۰/۶۵۷	۹/۷۴۴	تأیید فرضیه	
سبک رهبری	هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی	۰/۵۶۸	۷/۹۴۸	تأیید فرضیه	
هوش اخلاقی	نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی	۰/۵۹۳	۹/۴۵۳	تأیید فرضیه	

#### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق با هدف تأثیر سبک‌های رهبری بر نگرش نسبت به تغییر در مدیران هیأت‌های ورزشی با نقش میانجی هوش اخلاقی انجام شد، در تحلیل داده‌ها و بررسی پژوهش، نشان داد که متغیر سبک رهبری بر متغیر نگرش نسبت به تغییر در مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. در تبیین و تایید این رابطه می‌توان گفت، رهبران، نقش کلیدی در تأثیرگذاری بر کارکنان برای اجرای یک تغییر سازمانی دارند. در پژوهش‌های مختلف بررسی شده مشخص شد که چندین سبک رهبری وجود دارد که می‌تواند به عنوان مروج در فرآیندهای مدیریت تغییر عمل کند. نتایج این تحقیق با نتایج گزارش شده در مطالعه هجرتی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد، زیرا آنها در پژوهش خود نشان دادند که وضعیت رهبری مدیران و نگرش نسبت به تغییر سازمانی بالاتر از متوسط و میانگین نظری است و رابطه معناداری بین رهبری توزیع شده و نگرش به تغییر سازمانی وجود دارد؛ همچنین مشخص شد که ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از نگرش به تغییر سازمانی دارند (۲۳). همچنین با نتایج مطالعه طالبی نامور و حسین پورسنبل (۲۰۱۴)، همخوانی دارد، زیرا آنها در تحقیقی کشف کردند که رهبری به یک مؤلفه ضروری برای تغییر موفقیت آمیز در هر سازمانی به منظور رویارویی با رقابت همیشه بحث برانگیز بازار تبدیل شده است. همینطور تحقیقات فوک چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) که نتایج آنان نشان داد بین سبک‌های رهبری مدیران و نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی رابطه مثبت وجود داشت همخوانی دارد (۲۴) و در تحقیق دو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، به دلیل اینکه سبک رهبری دستوری نمی‌تواند بر نگرش به تغییر افراد تأثیر گذار باشد، هم راستا نمی‌باشد (۲۵). لذا پیشنهاد می‌شود که با توانمندسازی رهبری، ترغیب و برانگیختن افراد در ایجاد اندیشه‌های نو، نگرش نسبت به تغییر مدیران توسعه پیدا کند.

بررسی نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری بر هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی تأثیر دارد. این مورد حاکی از معنی‌دار بودن رابطه بین متغیر سبک رهبری و هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی است. لذا با توجه به یافته‌های این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که توجه ویژه به سبک‌های رهبری می‌تواند بر ارتقاء عملکرد اخلاق حرفه‌ای مدیران شود و در نهایت می‌تواند به بالابردن بهره‌وری سازمان گردد. نتایج این فرضیه با نتایج گزارش شده در مطالعه محمد شفیعی (۲۰۱۵)، همخوانی دارد؛ زیرا او در تحقیقی به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با هوش اخلاقی مدیران پرداخت به این نتیجه رسید که سبک‌های مدیریتی با هوش اخلاقی ارتباط دارد؛ همچنین هوش اخلاقی نوع سوم قدرت است و در کنار قدرت مدیریتی یا سازمانی و قدرت شخصی؛ توانایی تشخیص درست از اشتباه را برپایه سازگاری با اصول اخلاقی دارد (۲۶). هوش اخلاقی در سازمان، شامل امانتداری، مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، مدارا، خوش رفتاری، بردباری، دادورزی است و این نشان می‌دهد، رهبری و هوش اخلاقی می‌تواند پایه بالقوه موفقیت سازمان‌ها باشد؛ لذا با توجه به یافته‌های

1. Fook Chan

2. DU



این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که توجه ویژه به سبک‌های رهبری می‌تواند باعث ارتقاء عملکرد اخلاق حرفه‌ای مدیران شود و در نهایت می‌تواند به بالابردن بهره‌وری در سازمان منجر گردد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که با به کارگیری سبک‌های رهبری مناسب هوش اخلاقی که نوع سوم قدرت است و در کنار قدرت مدیریتی سازمانی و قدرت شخصی، توانایی تشخیص درست از اشتباه را برپایه سازگاری با اصول اخلاقی دارد را ارتقا داد.

نتایج داده‌ها نشان داد که متغیر هوش اخلاقی بر متغیر نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. این مورد نشان از معنی‌دار بودن تاثیر مثبت متغیر هوش اخلاقی بر نگرش نسبت به تغییر مدیران هیأت‌های ورزشی است. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد، هرچند حس مسئولیت پذیری و درستکاری و دلسوزی افراد در سازمان بالاتر باشد، نگرش افراد نسبت به تغییر مثبت تر خواهد بود که منجر به وفاداری و ایجاد ایده‌های نو و در نتیجه بهره‌وری بیشتر سازمان می‌گردد. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه قلی زاده و منطری (۲۰۱۸)، همخوانی دارد، نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که آموزش هوش اخلاقی در تغییر نگرش دانشجویان نسبت به اثرات استفاده از مواد مخدر، تمایل به مصرف مواد و خطرات استفاده از مواد مخدر مؤثر بوده است و به نظر می‌رسد که هوش اخلاقی نوعی توانایی اخلاقی یکپارچه کننده است که موجب افزایش خودکنترلی (یکی از فضیلت‌های هوش اخلاقی) افراد می‌شود (۲۷). همینطور نتایج با عزیزیان کهن و همکاران (۲۰۱۹)، همخوانی دارد؛ زیرا آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که درک ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، باعث انجام بهتر و مثمرتر وظایف و ارتقای اخلاق حرفه‌ای آنان خواهد شد (۲۸). همینطور نتایج تحقیق در راستای تحقیقات خلیلی و همکاران (۲۰۲۱)، هاشیم (۲۰۱۴)، متقی و همکاران (۲۰۱۴) و فرد<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) که به این نتیجه رسیدند که مدیران با رهبری اخلاقی می‌توانند بهتر رهبری کنند و اثربخشی بهتری داشته باشند نیز همخوانی دارد (۲۹، ۱۳، ۳۰، ۳۱)؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که با آموزش هوش اخلاقی و ایجاد حس مسئولیت پذیری، حمایت از ایده‌ها و نگرش به تغییر بهبود پیدا کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که نقش میانجی هوش اخلاقی در رابطه سبک رهبری و نگرش نسبت به تغییر اثر دارد؛ بنابراین نتایج یافته‌های تحقیق مبین این موضوع است که اگر نقش هوش اخلاقی افزایش یابد، متغیر نگرش نسبت به تغییر و سبک‌های رهبری مدیران هیأت‌های ورزشی نیز بهبود می‌یابد با توجه به اینکه هوش اخلاقی موجب افزایش تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر مدیران شده به بهبود کارایی فردی و گروهی می‌انجامد؛ در نتیجه، حجم زیادی از توان سازمان آزاد می‌گردد که معطوف به رفع تضادها، اختلافات استفاده از روش‌های کنترلی متعدد و متنوع است و تبعات و مشکلات دیگری از جمله ایجاد و تقویت حس عدم اعتماد را موجب می‌شود. با نهادینه شدن این معیار، سازمان دارای کارکنانی خواهد بود که موفقیت سازمان را موفقیت خود می‌دانند؛ در نتیجه، تمام توان خود را در راه موفقیت سازمان شان به کار می‌گیرند تا در نهایت سازمان به بهره‌وری و اثر بخشی خواهد رسید، لذا پیشنهاد می‌گردد که با به کارگیری همزمان سبک رهبری و ارتقا هوش اخلاقی، نگرش به تغییر مدیران را می‌توان بهبود بخشید.

در پایان نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که سبک رهبری بر نگرش نسبت به تغییر و همچنین هوش اخلاقی مدیران هیأت‌های ورزشی اثر دارد. از سوی دیگر، هوش اخلاقی بر نگرش نسبت به تغییر مدیران این سازمان نیز اثر دارد سپس نتایج آزمون نشان داد که هوش اخلاقی رابطه بین سبک رهبری و نگرش نسبت به تغییر مدیران را میانجی‌گری می‌کند. تصور می‌شود که رهبران نقش کلیدی در تأثیرگذاری بر کارکنان برای اجرای یک تغییر سازمانی دارند. در پژوهش‌های مختلف بررسی شده کشف شد که چندین سبک رهبری وجود دارد که می‌تواند به عنوان مروج در فرآیندهای مدیریت تغییر عمل کند؛ همچنین رهبری یکی از عوامل پیشرو در ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها است؛ همچنین رهبری به یک مؤلفه ضروری برای تغییر موفقیت آمیز در هر سازمانی به منظور رویارویی با رقابت همیشه بحث برانگیز بازار تبدیل شده است. با ارتباط اخلاق با رهبری، می‌توان متوجه شد که اخلاق تماماً در مورد هویت رهبر و نقش رهبر است. یک رهبر، زیردستان / پیروان را برای دستیابی به یک هدف مشترک هدایت می‌کند و تحت تأثیر قرار می‌دهد، محیط اخلاقی در یک سازمان توسط یک رهبر ساخته و توسعه می‌یابد؛ زیرا رهبران نقش مؤثری در سازمان دارند و به دلیل

اینکه رهبران در توسعه ارزش‌های سازمانی تأثیر دارند؛ لذا با توجه به ارتباط رهبری و نگرش به تغییر، پیشنهاد می‌شود که با توانمندسازی رهبری، ترغیب و برانگیختن افراد را در ایجاد اندیشه‌های نو و نگرش نسبت به تغییر مدیران توسعه پیدا کند. همینطور با توجه معنی دار بودن ارتباط هوش اخلاقی و نگرش به تغییر پیشنهاد می‌شود که با آموزش هوش اخلاقی و ایجاد حس مسئولیت پذیری، حمایت از ایده‌ها و نگرش به تغییر بهبود پیدا کند و با به کارگیری همزمان سبک رهبری و هوش اخلاقی، می‌توان نگرش نسبت به تغییر را در مدیران بهبود بخشید. برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد، تحقیقات بیشتری در ارتباط سبک‌های رهبری و نگرش آنها نسبت به تغییرات در سایر سازمان‌های ورزشی انجام گیرد تا بتوان با استفاده از تحقیقات علمی تر، مدیران شایسته تری را برای رضایت و بهره‌وری در سازمان‌ها انتخاب نمود. در مجموع ارائه آنچه که در نتایج انجام این تحقیق به علم اضافه شده است، می‌توان گفت که اهمیت تغییر در سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های امروز تا آنجاست که تغییر نکردن یا جلوی تغییر را گرفتن با رکود و نابودی سازمان برابر است؛ در نتیجه افراد در سازمان‌ها به منظور رویارویی با محیط‌های متغیرآمروزی، باید پذیرای تغییرات سازمانی باشند و پیوسته به عنوان عاملین تغییر عمل کنند. با توجه به تغییرات سازمانی که در سازمان‌ها وجود دارد و هوش اخلاقی یک ابزار مناسبی برای تغییرات سازمانی است؛ همچنین سبک رهبری مناسب و منابع انسانی کارآمد می‌تواند در اجرای موفقیت سازمان در مقابل تغییرات سازمان موثر باشد.

### ملاحظات اخلاقی

قبل از توزیع پرسشنامه رضایت شفاهی و اطمینان از محرمانگی و دلایل تحقیق به پاسخ دهندگان داده شد. همینطور این تحقیق هیچ گونه مغایرتی با موازین اخلاقی ندارد و تحت نظر اساتید راهنما و مشاور تدوین و تهیه گردیده است

### حامی مالی

این پژوهش مورد حمایت مالی هیچ نوع نهاد و یا ارگانی قرار نگرفته است.

### مشارکت نویسندگان

در این مقاله مریم سلمانی، نسرين عزيزيان كهن، مسعود ايمان زاده و مهرداد محرم زاده بصورت مشترک سهم داشتند.

### تعارض منافع

در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تشکر و قدردانی

از تمام اساتید این رشته و مدیران هیأت‌های ورزشی که در نگارش و تدوین این پژوهش یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

### منابع

1. Rafferty AE, Jimmieson NL, Armenakis AA. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 2013; 39(1):110-35
2. Talebi Namvar SS, Hossein Porsenbali A. Investigating the effect of leadership style on employees' attitudes towards organizational change (a case study of Maragheh universities). the third international conference on management, economics and accounting; Tabriz. 2014 [Persian]
3. Farazja M, Khademi M. Investigating the relationship between transformational and interactional leadership styles and attitude to organizational change. 2011 ;5:69-50. [Persian]
4. Michelle C, Bligh Y, C J. Kohles. Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*. 2018



5. Moradi H, Noorbakhsh M, Noorbakhsh P. The relationship between coaches' leadership style and effective coaching with the sports success of table tennis players in the country. *Journal of Sports Sciences of Azad Karaj University*. 2018 :44-58. **[Persian]**
6. Jung KB, Kang S-W, Choi SB. Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*. 2021; 12:23-40.
7. Barati N, Yazdan Panah Shahabadi M. Investigating the conceptual relationship between social capital and quality of life in an urban environment. . *Cultural sociology Research Institute of Humanities and Cultural Studies*. 2011; 2(1):25-49. **[Persian]**
8. Arasteh H, Jahid HA. Compliance with ethics in universities and higher education centers is an option for improvement. 2011; 2:30-41.**[Persian]**
9. Mohammadi S .The relationship between attitude, organizational structure and organizational climate with the spread of information technology in selected sports organizations. Tehran: Tarbiat Moalem University; 2009. **[Persian]**
10. Abdullah Amanah A, Fadhil A, MuhsinAlhakeem L. The Role of Leaders' Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership. *Management Accounting Research*. 2021; 9(1):65-78.
11. Liden R, Panaccio A, JD M, J. H. Wayne S. *The Oxford handbook of leadership and organizations* Oxford Handbooks Online , Links: Oxford University Press. 2014.
12. Altan MZ. Moral intelligence for more diverse and democratic world. *European Journal of Education Studies*. 2017; 3(3):197-209.
13. Mottaghi M, Janani H, Rohani Z, S M. The relationship between the leadership styles and moral intelligence. *Bulletin of Environment. Pharmacology and Life Sciences*. 2014;3(2):429-33.
14. Rafferty AE, Jimmieson NL, Armenakis AA. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 2013; 39(1):110 -35
15. Saeidi E, Salmani H ,Nourbakhsh P. The relationship between time management and moral intelligence with attitude towards change of sports workers and youth. 10th International Sports Science Conference: Tehran; 2016. **[Persian]**
16. Lennick D, Kiel F. *Moral intelligence 2.0: Enhancing business performance and leadership success in turbulent times*: Pearson Prentice Hall; 2011
17. Ezadi Kh, Siadat S A. Investigating the relationship between quantum management and job enthusiasm and job adaptability of Isfahan University employees. *Educational Management Innovations*.2016; 11(3), 25-34. **[Persian]**
18. Hersey P, Balanxhard K, Netemeyer. situational leadership perception and the impact of powe. *group and organizational studies*. 1999; 4(4): 418-28.
19. Yung CK. *Factors Predicting Korean Vocational High School Teachers' Attitudes toward School Change*. Columbus: The Ohio State University; 2004.
20. Lennick D, Kiel F. *Moral intelligence 2.0: Enhancing business performance and leadership success in turbulent times*: Pearson Prentice Hall; 2011.
- 21 . Kline, P. *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, NY:Routledge. (1994).
22. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equationmodles with unobservable variables and measurement error. *Jornal of marketing Research*. 1981;18(1):39-5
23. Hejarti M, Zainabadi H, Behrangi MR. Investigating the relationship between managers' distributed leadership style and teachers' attitudes towards organizational change. *Poish Quarterly Journal of Educational Sciences and Counseling*. 2018; 4(8):19-42. **[Persian]**
24. Chan YF, Mukhtar NA, Noordin NM. Predictive model of the influence of leadership styles on attitudes towards organizational change among secondary school teachers in selangor. In *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* IGI Global; 2019.





25. Du J, Li N. Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspective. 2020.
26. Mohammad Shafii M. Investigating the relationship between management styles and moral intelligence of managers. the third international research conference in engineering science and technology 2015. **[Persian]**
27. Qolizadeh M, Manzari M. The effectiveness of moral intelligence training on changing students' attitudes towards drugs. *Social Health and Addiction Quarterly*. 2018; 6(21):54-45. **[Persian]**
28. Azizian Kohn N, Moharramzadeh M, Rouhnawaz S, Toosi D. Investigating the effect of personality traits on professional ethics with the mediating role of job motivation of Ardabil swimming pool instructors. *Journal of Bioethics*. 2019; 10(35). **[Persian]**
29. Khalili M, Andam R, Rajabi M. the effect of ethical leadership style on organizational justice with the moderating role of work-family conflict among physical education teachers. *Journal of Human Resource Management in Sports*. 2021; 8(2):309-25. **[Persian]**
30. Hashim M. Organizational change. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*. 2014; (1)3: 5-1.
31. Fard SS. Ethical leadership and moral intelligence. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*. 2012; 2(5):103-15.

