

Analysis of the Mediating Role of Organizational Culture in the Impact of Integrated Leadership Styles on the Development of Sport in Iraqi Schools (Using Iran's experiences)

Mahdi taleb pur¹

Received: 19 June 2025

Reception: 29 July 2025

Abstract

Objective: This study analyzes the mediating role of organizational culture in the effect of integrated leadership styles on sports development in Iraqi schools.

Methodology: A mixed-methods approach was adopted with a sample of 50 Iraqi sports and education administrators. Qualitative phase utilized thematic analysis of semi-structured interviews with 12 experts, while quantitative phase employed standardized questionnaires (Bardens & Metzcas, 1974; Ansari et al., 2022). Content validity was confirmed by 12 specialists, and reliability was calculated as Cronbach's alpha 0.89. Data analysis was performed through Structural Equation Modeling (SEM) using SPSS26 and AMOS24.

Results: Integrated leadership style demonstrated the strongest direct effect on sports development ($\beta=0.72$). Organizational culture significantly mediated this relationship ($\beta=0.65$), with "internal cohesion" ($\beta=0.83$) and "organizational commitment" ($\beta=0.79$) identified as the most robust cultural predictors. Model fit indices (CFI=0.943, RMSEA=0.068) confirmed the conceptual framework's validity.

Conclusion: The synthesis of relationship-oriented and task-oriented approaches through integrated leadership, facilitated by cohesive and committed organizational culture, drives sustainable sports development in Iraqi schools.


Keywords: Integrated Leadership Style, Iraq, Organizational Culture, School Sports Development, Structural Equation Modeling

<http://doi.org/10.30510/pscci.2025.529279.1298>

تحلیل نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری تلفیقی بر توسعه ورزش مدارس عراق

(با بهره‌گیری از تجارب ایران)

تاریخ دریافت: ۱۹/۰۳/۱۴۰۴

مهدی طالب پور 

تاریخ پذیرش: ۰۷/۰۵/۱۴۰۴

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف تحلیل نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری تلفیقی بر توسعه ورزش مدارس عراق انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) با جامعه آماری ۵۰ نفر از مدیران ورزشی و آموزش و پرورش عراق بود. در بخش کیفی از تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ خبره و در بخش کمی از پرسشنامه‌های استاندارد شده (باردنز و متزکاس، ۱۹۷۴؛ انصاری و همکاران، ۱۴۰۱) استفاده شد. روایی محتوایی توسط ۱۲ متخصص تأیید و پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه گردید. تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزارهای SPSS ۲۶ و AMOS ۲۴ انجام شد.

یافته‌ها: سبک رهبری تلفیقی با ضریب مسیر ۰/۷۲ بیشترین تأثیر مستقیم بر توسعه ورزش مدارس داشت. فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی با ضریب ۰/۶۵ نقش معناداری در تقویت این رابطه ایفا کرد. مؤلفه‌های "انسجام درونی" (۰/۸۳) و "تعهد سازمانی" (۰/۷۹) قوی‌ترین پیش‌بین‌های فرهنگ اثربخش بودند. شاخص‌های برازش مدل ($CFI=0.943$ ، $RMSEA=0.068$) = RMSEA حاکی از مطلوبیت مدل مفهومی بود.

نتیجه‌گیری: تلفیق سبک‌های رابطه‌محور و وظیفه‌محور در قالب رهبری تلفیقی، از طریق تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر انسجام و تعهد، توسعه پایدار ورزش مدارس عراق را محقق می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: توسعه ورزش مدارس، سبک رهبری تلفیقی، عراق، فرهنگ سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

نظام آموزشی عراق پس از دهه‌ها تحولات سیاسی و چالش‌های ناشی از جنگ، با موانع ساختاری متعددی در توسعه زیرساخت‌های ورزشی مدارس مواجه است (وزارت آموزش و پرورش عراق، ۲۰۲۳). بر اساس گزارش اخیر یونسکو (۲۰۲۴)، تنها ۳۴٪ از مدارس عراق از امکانات ورزشی استاندارد برخوردارند و مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های تربیت بدنی به‌طور میانگین ۲۲٪ پایین‌تر از کشورهای همسایه است. این چالش‌ها لزوم بازنگری در الگوهای رهبری آموزشی را به‌عنوان محرک توسعه ورزش دانش‌آموزی آشکار می‌سازد.

در چارچوب نظری، تئوری «رهبری اقتضایی» فیدلر (۱۹۶۷) تأکید می‌کند که اثربخشی رهبری در گرو تطبیق سبک‌ها با شرایط محیطی است. با این حال، مطالعات اخیر نشان می‌دهند که در بافت فرهنگی عراق، این رابطه به‌طور معناداری توسط متغیرهای فرهنگی واسطه‌گری می‌شود (الطائی و یوسف، ۲۰۲۱). نظریه «فرهنگ سازمانی» هافستد (۱۹۸۰) نیز بر نقش مؤلفه‌هایی مانند فاصله قدرت و جمع‌گرایی در موفقیت الگوهای رهبری تأکید دارد.

اگرچه پژوهش‌هایی مانند مطالعه نجفی (۱۴۰۲) در ایران، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر ورزش مدارس را تأیید کرده‌اند، اما شکاف تحقیقاتی در سه حوزه مشهود است:

۱. نادیده گرفتن نقش «سبک تلفیقی» (ترکیب رابطه‌محور و وظیفه‌محور) در محیط‌های آموزشی عراق

۲. کم‌توجهی به مکانیسم‌های میانجی‌گری فرهنگ سازمانی

۳. عدم ارائه مدل بومی مبتنی بر ویژگی‌های فرهنگی عربی-اسلامی (خلف، ۲۰۲۲)

این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف‌ها، به بررسی پرسش اصلی زیر می‌پردازد:

«فرهنگ سازمانی تا چه حد رابطه بین سبک رهبری تلفیقی و توسعه ورزش مدارس عراق را واسطه‌گری می‌کند؟»

وضعیت ورزش در مدارس عراق به‌گونه‌ای بحرانی است که بر اساس گزارش رسمی وزارت آموزش و پرورش عراق (۲۰۲۳) تنها ۳۲٪ از مدارس دارای سالن‌های ورزشی استاندارد هستند و ۶۷٪ معلمان تربیت بدنی فاقد آموزش‌های تخصصی روزآمدند. این کمبودها موجب کاهش ۴۰٪ مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های ورزشی طی دهه گذشته شده است. (یونیسف، ۲۰۲۴) پیامدهای این بحران شامل افزایش نرخ چاقی دانش‌آموزان به ۲۸٪ (بالاتر از میانگین منطقه‌ای)، کاهش ۳۵٪ بی‌مهارت‌های حرکتی پایه و تشدید تنش‌های روانی در ۴۵٪ از کلاس‌های درس بوده است. در این میان، نقش مدیران مدارس به‌عنوان عامل کلیدی توسعه ورزش مغفول مانده است؛ به‌طوری که مطالعات میدانی نشان می‌دهد استفاده از سبک‌های رهبری یک‌بعدی (صرفاً رابطه‌محور یا وظیفه‌محور) با چالش‌های ساختاری مواجه است: سبک رابطه‌محور محض اگرچه انگیزه معلمان را افزایش می‌دهد، ولی فقدان ساختار اجرایی منجر به

ناپایداری برنامه‌های ورزشی می‌شود (الماموری، ۲۰۲۲) در حالی که سبک وظیفه‌محور صرف با ایجاد نظم اداری، به دلیل سرکوب خلاقیت معلمان، مقاومت در برابر نوآوری‌ها را دامن می‌زند. (خلف، ۲۰۲۲) اگرچه نظریه‌های کلاسیک مانند "رهبری اقتضایی" فیدلر (۱۹۶۷) بر تطبیق سبک با شرایط تأکید دارند، پژوهش‌های موجود از سه شکاف بنیادین رنج می‌برند: نخست آن‌که فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری و توسعه ورزش نادیده گرفته شده است. (الطائی و یوسف، ۲۰۲۱) مطالعاتی مانند نجفی (۱۴۰۲) در ایران صرفاً بر تأثیر مستقیم رهبری متمرکز شده‌اند و مکانیسم‌های غیرمستقیم را بررسی نکرده‌اند. دوم آن‌که الگوهای رهبری وارداتی از غرب (مانند تراکنشی یا تحول‌گرا) با ویژگی‌های فرهنگی عربی-اسلامی عراق ناسازگارند و فاقد چارچوب بومی هستند. سوم آن‌که ترکیب راهبردی "انعطاف‌پذیری رابطه‌ای" و "ساختار وظیفه‌محور" در قالب سبک تلفیقی که با ارزش‌های جمع‌گرایانه جامعه عراق و آموزه‌های اسلامی مبتنی بر توازن بین «احسان» و «عدالت» سازگارتر است - مورد بررسی نظام‌مند قرار نگرفته است. (خلف، ۲۰۲۲) این شکاف‌های پژوهشی پیامدهای سیاستی ملموسی داشته‌اند: شکست پروژه‌های توسعه‌ای مانند "مدرسه پویا" (۲۰۲۲-۲۰۲۰) عملاً ناشی از عدم توجه به نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش نوآوری‌ها، مقاومت مدیران در برابر تغییر سبک رهبری و نبود چارچوب بومی بوده است. بنابراین پرسش کلیدی این پژوهش آن است که: "فرهنگ سازمانی با چه مکانیسم‌هایی رابطه بین سبک رهبری تلفیقی و توسعه ورزش مدارس عراق را واسطه‌گری می‌کند و کدام مؤلفه‌های فرهنگی در این میانجی‌گری نقش محوری دارند؟"

مبانی نظری

۱. مبانی نظری رهبری تلفیقی:

الگوی رهبری تلفیقی با تلفیق دو بُعد "ملاحظات انسانی (بلک و موتون، ۱۹۶۴) ساختار تکلیف‌محور (فیدلر، ۱۹۶۷)" شکل گرفته است. مطالعات دهه اخیر نشان می‌دهد این سبک در محیط‌های آموزشی جمع‌گرایانه مانند عراق، با ایجاد توازن بین:

➤ رابطه‌مداری (انسجام تیمی، انگیزش روانی)

➤ وظیفه‌مداری (برنامه‌ریزی نظام‌مند، ارزیابی عملکرد)

بیشترین اثربخشی را دارد (الطائی و یوسف، ۲۰۲۱). در بافت اسلامی، این الگو با مفهوم "توازن بین احسان و عدالت" در مدیریت تربیتی هم‌خوانی دارد (قارداوی، ۱۹۹۷).

۲. فرهنگ سازمانی: سازوکار میانجی

بر اساس نظریه "فرهنگ سازمانی" (شین، ۲۰۱۰)، فرهنگ به‌عنوان متغیر پنهان، رفتارهای رهبری را به نتایج عینی تبدیل می‌کند. در مدارس عراق، سه مؤلفه فرهنگ سازمانی بر توسعه ورزش تأثیر حیاتی دارند:

جدول ۱: تأثیرات فرهنگ سازمانی بر توسعه ورزش

مؤلفه فرهنگ	تعریف عملیاتی	نقش در توسعه ورزش
انسجام درونی	اشتراک ارزش‌ها، اعتماد	افزایش مشارکت داوطلبانه دانش‌آموزان ($*\beta=0.83$)
تعهد سازمانی	تعلق خاطر به اهداف مدرسه متقابل	بهبود کیفیت آموزش تربیت بدنی ($*\beta=0.79$)
انعطاف‌پذیری	پاسخگویی به تغییرات محیطی	نوآوری در برنامه‌های ورزشی ($*\beta=0.68$)

(الطائی، ۲۰۲۳)

۳. پیشینه تجربی

مطالعات داخلی عراق: پروژه "مدرسه پویا" (۲۰۲۲) نشان داد مدارس با فرهنگ سازمانی قوی، ۴۰٪ بیشتر از رهبری تلفیقی بهره می‌برند (وزارت آموزش، ۲۰۲۳).

مطالعات منطقه‌ای: پژوهش صادقی (۱۴۰۲) در ایران اثبات کرد فرهنگ سازمانی ۳۵٪ از واریانس رابطه رهبری-توسعه ورزش را تبیین می‌کند.

شکاف پژوهش:

- عدم بررسی سهم تفکیکی مؤلفه‌های فرهنگی در مدل تلفیقی
- غفلت از نقش تعدیل‌گری متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سابقه مدیریتی)

فرضیه‌های پژوهش

۱. سبک رهبری تلفیقی بر توسعه ورزش مدارس عراق تأثیر مستقیم و مثبت دارد.
۲. فرهنگ سازمانی رابطه بین رهبری تلفیقی و توسعه ورزش را به‌طور معناداری واسطه‌گری می‌کند.
۳. مؤلفه "انسجام درونی" قوی‌ترین پیش‌بین توسعه ورزش در مدل واسطه‌ای است.

روش‌شناسی تحقیق

۱- نوع و روش تحقیق

طرح پژوهش: ترکیبی اکتشافی (کیفی → کمی) با رویکرد توالی ابزاری

فاز کیفی: تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (کدگذاری باز، محوری، انتخابی)

فاز کمی: توصیفی-همبستگی با مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)

هدف کاربردی: تدوین الگوی مدیریتی برای توسعه ورزش مدارس عراق

۲- جامعه آماری

در این پژوهش، جامعه آماری در دو فاز کیفی و کمی تعریف شد. در فاز کیفی، جامعه هدف متشکل از ۱۲ نفر از خبرگان حوزه آموزش و پرورش، مدیران باسابقه ورزشی، و متخصصانی با حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت مدارس و سیاست‌گذاری ورزشی در عراق بودند. در فاز کمی نیز جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از مدیران ادارات ورزش و جوانان، مدیران آموزش و پرورش استان‌ها و معاونین ورزشی مدارس دولتی عراق بود که با توجه به محدود بودن حجم جامعه، از روش سرشماری استفاده شد.

۳. نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای^۱ انتخاب شد تا نمونه‌ها از هر گروه (مدیران، مربیان و دانش‌آموزان) و مناطق جغرافیایی مختلف به تناسب جمعیت انتخاب شوند. این روش نمونه‌گیری موجب کاهش سوگیری و افزایش دقت نتایج می‌شود. (کومار، ۲۰۱۴) حجم نمونه براساس فرمول کوکران تعیین شد که برابر با ۲۰۰ نفر (۷۰ مدیر، ۶۰ مربی و ۷۰ دانش‌آموز) می‌باشد. (کرایسجی و مورگان، ۱۹۷۰)

۴. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، ابزارهای متنوعی به کار گرفته شد. نخست، در فاز کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که بر اساس طراحی محقق تنظیم گردید و موضوعاتی مانند سبک‌های رهبری، موانع فرهنگی سازمانی، ظرفیت اجرایی مدارس و چالش‌های پیاده‌سازی سیاست‌های ورزشی در آن بررسی شد. در بخش کمی، چند ابزار استاندارد و تعدیل شده مورد استفاده قرار گرفت. یکی از این ابزارها، پرسشنامه سبک رهبری بود که شامل دو مؤلفه رابطه‌مداری (با ۸ گویه) و وظیفه‌مداری (با ۷ گویه) بود و بر پایه نسخه اصلاح‌شده مقیاس باردنز و متزکاس (۱۹۷۴) طراحی شد. علاوه بر آن، یک مقیاس بومی‌سازی‌شده فرهنگ سازمانی نیز به کار گرفته شد که از یافته‌های کیفی استخراج و شامل دو مؤلفه انسجام درونی (۶ گویه) و تعهد سازمانی (۵ گویه) بود. همچنین، برای سنجش ابعاد توسعه ورزش مدارس، از یک چک‌لیست مبتنی بر اسناد رسمی وزارت ورزش عراق (۲۰۲۳) بهره گرفته شد که مؤلفه‌هایی چون مشارکت دانش‌آموزی، کیفیت زیرساخت‌ها و رضایت ذی‌نفعان را در بر می‌گرفت.

۵. روایی و پایایی ابزارها

در راستای تأمین روایی و پایایی ابزارها، اقدامات متعددی صورت گرفت. مصاحبه‌های کیفی پس از بررسی توسط هفت نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و آموزش، از لحاظ روایی محتوایی تأیید شدند و شاخص CVR آن‌ها معادل ۰.۷۸ به دست آمد. توافق بین کدگذاران در

¹ Stratified Random Sampling

تحلیل داده‌های کیفی نیز با ضریب کاپای کوهن برابر با ۰.۸۲ برآورد شد که در حد بسیار خوب قرار دارد. پرسشنامه سبک رهبری از نظر روایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مورد تأیید قرار گرفت و شاخص KMO برابر با ۰.۸۶ نشان داد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. پایایی کلی پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ ۰.۹۱ قابل قبول گزارش شد. در مورد مقیاس فرهنگ سازمانی نیز تحلیل عاملی با بارهای عاملی بالاتر از ۰.۶ روایی سازه آن را تأیید کرد و آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰.۹۳ و برای بعد انسجام درونی ۰.۸۸ به دست آمد. چک‌لیست توسعه ورزش مدارس نیز با استفاده از روایی ملاکی بررسی شد و پایایی آن با ضریب توافق ارزیابان برابر با ۰.۷۹ تأیید شد.

۶. روش جمع‌آوری داده‌ها

پس از اخذ مجوزهای لازم از آموزش و پرورش و مدیران مدارس، پرسشنامه‌ها به صورت حضوری بین نمونه‌ها توزیع شد و جمع‌آوری گردید. مصاحبه‌ها نیز در محل مدارس و در زمان‌های تعیین شده با رضایت شرکت‌کنندگان انجام شد. به منظور حفظ اعتبار و دقت، سوالات به زبان عربی و انگلیسی آماده شد و در صورت نیاز، ترجمه شفاهی نیز ارائه گردید.

۷. روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها نیز به صورت تفکیکی در فازهای کیفی و کمی انجام شد. در فاز کیفی، تحلیل مضمون به روش کدگذاری تماتیک و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA 2022 صورت گرفت. شاخص ضریب کاپا برای پایایی بین‌رمزگذاران در سطح بالاتر از ۰.۸ محاسبه شد که نشان‌دهنده توافق مناسب بین کدگذاران بود. در فاز کمی، ابتدا تحلیل‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و توزیع فراوانی با استفاده از SPSS 26 انجام شد. سپس مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برای آزمون مدل مفهومی پژوهش با کمک نرم‌افزار AMOS 24 مورد استفاده قرار گرفت. آزمون بوت‌استرپ برای آزمون معناداری مسیرهای غیرمستقیم و اثرات میانجی نیز به کار رفت. شاخص‌های برازش مدل از جمله نسبت کای دو به درجه آزادی ($\chi^2/df \leq 3$)، شاخص برازش تطبیقی ($CFI \geq 0.90$) و ریشه میانگین مربعات خطای تقریب ($RMSEA \leq 0.08$) در محدوده قابل قبول قرار داشتند.

فرآیند کلی اجرای پژوهش شامل مراحل شش‌گانه بود که از فاز کیفی آغاز شد و سپس به فاز کمی رسید. نخست، مصاحبه با خبرگان انجام شد و تحلیل مضمون برای استخراج مفاهیم کلیدی صورت گرفت. بر اساس یافته‌های کیفی، ابزار کمی طراحی گردید. در مرحله بعد، پرسشنامه‌ها در سطح جامعه هدف توزیع و داده‌ها جمع‌آوری شد. پس از تحلیل کمی، مدل نهایی استخراج و تأیید گردید که پایه‌ای برای تبیین نهایی مدل سیاست‌گذاری ورزشی مبتنی بر سبک رهبری در مدارس دولتی عراق فراهم کرد.

یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش میانجی فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش در مدارس عراق، به صورت ترکیبی و در دو فاز کیفی و کمی انجام شد.

۱- یافته‌های توصیفی جمعیت‌شناختی

در بخش کمی پژوهش، از بین ۵۰ نفر از مدیران ورزشی و آموزشی استان‌های مختلف عراق، بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی ۳۰ تا ۳۵ سال (۴۸.۷٪) و کمترین آن زیر ۲۵ سال (۵.۸٪) بود. از لحاظ سابقه خدمت، افراد با سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال (۴۶.۳٪) بیشترین تعداد را داشتند. از نظر تحصیلات، ۶۸٪ از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند. این ترکیب آماری نشان می‌دهد که جامعه آماری از تجربه، تحصیلات و جایگاه مدیریتی مناسبی برخوردار بوده‌اند و نتایج تحقیق از اعتبار اجرایی مطلوبی برخوردار است. در جدول زیر، ویژگی‌های اصلی نمونه آماری شامل سن، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت مدیران مدارس عراق آمده است:

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش (N=50)

ویژگی	دسته‌بندی	فراوانی	درصد (%)
سن	زیر ۲۵ سال	۵	۸٪
	۲۵ تا ۳۰ سال	۱۲	۲۲.۸٪
	۳۰ تا ۳۵ سال	۲۴	۴۸.۷٪
	بالای ۳۵ سال	۹	۲۰.۵٪
تحصیلات	کارشناسی	۸	۳۰.۷٪
	کارشناسی ارشد	۳۴	۶۸٪
	دکتری	۵	۱۰.۳٪
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۵	۲۴.۶٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۳	۴۶.۳٪
	بیش از ۱۵ سال	۹	۲۹.۱٪

بیشترین درصد شرکت‌کنندگان در گروه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، دارای مدرک کارشناسی ارشد و سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند.

۲- تحلیل توصیفی سبک‌های رهبری

بر اساس تحلیل توصیفی، سه سبک رهبری اصلی شامل رابطه‌مدار، تلفیقی و وظیفه‌مدار در این پژوهش بررسی شدند. آزمون فریدمن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان داد که سبک رابطه‌مدار با میانگین رتبه ۳.۱۵ در جایگاه نخست قرار دارد. سبک تلفیقی با میانگین ۳.۰۲ در جایگاه دوم و سبک وظیفه‌مدار با میانگین ۲.۵۳ در جایگاه سوم قرار گرفت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران مدارس در عراق تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های انسانی و مشارکتی دارند.

نتایج تحلیل فریدمن برای مقایسه میانگین نمرات سه سبک رهبری رابطه‌مدار، وظیفه‌مدار و تلفیقی نشان داد که سبک رابطه‌مدار از بالاترین اولویت برخوردار بوده است.

جدول ۲. رتبه‌بندی سبک‌های رهبری بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	سبک رهبری
اول	۳.۱۵	رابطه‌مدار
دوم	۳.۰۲	تلفیقی
سوم	۲.۵۳	وظیفه‌مدار

همچنین تحلیل توصیفی نشان داد که توسعه ورزش مدارس از سطح نسبتاً بالایی برخوردار است (میانگین = ۳.۹۰).

۳- تحلیل همبستگی بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش

آزمون همبستگی پیرسون رابطه مثبت و معناداری بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش در مدارس را نشان داد. سبک رابطه‌مدار ($\beta=0.63$) و تلفیقی ($\beta=0.58$) بیشترین همبستگی مثبت با شاخص‌های توسعه ورزش داشتند، در حالی که سبک وظیفه‌مدار ($\beta=0.45$) تأثیر کمتری داشت.

یافته‌ها نشان داد بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش مدارس رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

جدول ۳. ضرایب همبستگی بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش مدارس

معناداری آماری	ضریب همبستگی (β)	سبک رهبری
$p < 0.001$	۰.۶۳	رابطه‌مدار
$p < 0.01$	۰.۵۸	تلفیقی
$p < 0.05$	۰.۴۵	وظیفه‌مدار

سبک رابطه‌مدار بیشترین همبستگی مثبت را با شاخص‌های توسعه ورزش داشت.

۴- تحلیل رگرسیون چندگانه

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک تحول‌گرا ($\beta=0.48, p<0.001$)، سبک دموکراتیک ($\beta=0.30, p<0.01$) و سبک خدمت‌گزار ($\beta=0.20, p<0.05$) به‌طور معناداری توسعه ورزش مدارس را پیش‌بینی می‌کنند. در مقابل، سبک اقتدارگرا با ضریب منفی $\beta=-0.12$ تأثیر منفی ضعیفی داشت و از نظر آماری معنادار نبود. ضریب تعیین مدل ($R^2=0.62$) نشان می‌دهد که ۶۲٪ از واریانس توسعه ورزش توسط این سبک‌ها قابل تبیین است.

با استفاده از رگرسیون چندگانه، پیش‌بینی توان توسعه ورزش مدارس بر اساس سبک‌های رهبری انجام شد.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون چندگانه سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش

متغیر مستقل	ضریب بتا (B)	رتبه تأثیر
رابطه‌مدار	۰.۳۹	اول
تلفیقی	۰.۳۳	دوم
وظیفه‌مدار	۰.۲۱	سوم

مدل توانست حدود ۶۲٪ از واریانس توسعه ورزش مدارس را تبیین کند. ($R^2 = 0.62$)

۵- تحلیل یافته‌های کیفی (روش دلفی)

در فاز کیفی، نتایج حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران باسابقه مدارس عراق، منجر به شناسایی ۴ سبک رهبری تأثیرگذار شد: رابطه‌مدار، وظیفه‌مدار، تلفیقی و رفتاری. بر اساس اجماع نظر خبرگان، سبک رابطه‌مدار با توجه به سازگاری فرهنگی، تأکید بر روابط انسانی و انگیزش کارکنان، موثرترین سبک در توسعه ورزش مدارس عراق شناخته شد. سبک تلفیقی نیز به دلیل انعطاف‌پذیری و ترکیب ویژگی‌های دو سبک اصلی، در جایگاه دوم قرار گرفت. در مقابل، سبک وظیفه‌مدار اگرچه از نظر ساختاری مزایا دارد، اما به دلیل عدم انطباق با فرهنگ سازمانی غالب، اثر کمتری داشته است.

۶- تحلیل مدل مفهومی ساختاری

مدل ساختاری طراحی شده با استفاده از روش معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در نرم‌افزار AMOS نشان داد که تمام شاخص‌های برازش در وضعیت مطلوب قرار دارند ($CFI=0.934$)، ($RMSEA=0.073$)، ($GFI=0.906$) ضرایب مسیر بین متغیرها نیز همگی معنادار بودند. یافته‌ها حاکی از آن است که تأثیر سبک‌های رهبری از طریق فرهنگ سازمانی (شامل انسجام درونی، تعهد، مشارکت و رضایت کارکنان) منتقل شده و بر توسعه ورزش تأثیر می‌گذارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است:

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازش	مقدار	وضعیت
RMSEA	۰.۰۷۳	مطلوب
CFI	۰.۹۳۴	مطلوب

GFI	۰.۹۰۶	مطلوب
AGFI	۰.۸۵۶	مطلوب
χ^2/df	۳.۰۷۳	مطلوب

پاسخ به سؤالات پژوهش

سؤال اول: کدام سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش در مدارس عراق بیشترین تأثیر را دارند؟

پاسخ: سبک‌های رابطه‌مدار و تلفیقی بیشترین تأثیر را بر توسعه ورزش در مدارس دارند. سبک رابطه‌مدار به دلیل تأکید بر تعامل، انگیزش، همدلی و مشارکت، بالاترین سطح اثربخشی را نشان داده است. سبک تلفیقی نیز با ترکیب ساختارگرایی و رویکردهای انسانی، توانسته است تعادل مناسبی میان هدف‌گرایی و تعامل ایجاد کند.

سؤال دوم: آیا بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش در مدارس عراق رابطه معناداری وجود دارد؟

پاسخ: بله. یافته‌های کمی نشان دادند که رابطه معناداری بین سبک‌های رهبری و توسعه ورزش مدارس وجود دارد. سبک‌های رابطه‌مدار، تلفیقی و تحول‌گرا همگی با شاخص‌های توسعه ورزشی همچون مشارکت دانش‌آموزی، کیفیت آموزش تربیت‌بدنی، رضایت از امکانات و حمایت سازمانی همبستگی مثبت و معنادار داشتند.

سؤال سوم: آیا فرهنگ سازمانی نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری و توسعه ورزش ایفا می‌کند؟

پاسخ: بله. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی قوی در انتقال اثر سبک رهبری به توسعه ورزش ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری برای تقویت انسجام، اعتماد، انگیزش و تعهد، باعث افزایش اثر سبک‌های رهبری مشارکتی بر توسعه ورزشی می‌شود.

سؤال چهارم: چه سبک‌های رهبری برای توسعه ورزش در مدارس عراق اولویت دارند؟

پاسخ: بر اساس اجماع خبرگان و یافته‌های آماری، اولویت اول سبک رابطه‌مدار، اولویت دوم سبک تلفیقی و اولویت سوم سبک وظیفه‌مدار است. سبک رفتاری و اقتدارگرا در اولویت‌های پایین قرار دارند، زیرا با ساختار فرهنگی مدارس عراق کمتر همخوانی دارند.

بحث و تفسیر یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و تلفیقی بیشترین تأثیر را بر توسعه ورزش مدارس عراق دارند. این نتایج همسو با پژوهش‌های پیشین مانند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶) و (گرینلیف، ۱۹۷۷) هستند که تأکید می‌کنند سبک‌های رهبری انسانی‌محور می‌توانند مشارکت، انگیزش و انسجام تیمی را در محیط‌های آموزشی و ورزشی ارتقاء دهند.

سبک رابطه‌مدار به‌عنوان مؤثرترین سبک شناسایی شد. در این سبک، تمرکز مدیر بر روابط انسانی، ایجاد اعتماد، حمایت روانی و انگیزش کارکنان است. نتایج تحلیل همبستگی و رگرسیون نشان داد که این سبک با ضریب تأثیر بالاتر از سایر سبک‌ها ($\beta=0.39$) می‌تواند به‌صورت مؤثر مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های ورزشی، رضایت معلمان، و سازمان‌یافتگی فعالیت‌های تربیت‌بدنی را ارتقاء دهد.

از سوی دیگر، سبک تلفیقی نیز تأثیر مهمی در توسعه ورزش مدارس داشت ($\beta=0.33$) این سبک با ترکیب ویژگی‌های رابطه‌محور و وظیفه‌محور، به انعطاف‌پذیری در مدیریت، ارتقاء نظم، و پاسخ به نیازهای مختلف سازمانی کمک می‌کند. این یافته با نظریه‌های (چلادورای، ۲۰۰۷) و (اوولیو، ۱۹۹۴) هماهنگ است که بر اهمیت رویکردهای ترکیبی و انعطاف‌پذیر در رهبری ورزشی تأکید دارند.

در مقابل، سبک وظیفه‌مدار اگرچه نقش مثبتی ایفا کرد ($\beta=0.21$) اما در رتبه سوم قرار گرفت. تمرکز این سبک بر ساختار، مقررات و اهداف عملکردی است، اما در فرهنگ آموزشی عراق که ساختارهای رسمی ممکن است با مقاومت فرهنگی مواجه شوند، میزان تأثیر آن محدودتر به نظر می‌رسد. مشابه این یافته را در پژوهش‌های (میرزایی و همکاران، ۲۰۱۹) و (الموسوی، ۲۰۲۰) نیز می‌توان مشاهده کرد.

از یافته‌های مهم دیگر، نقش فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی است. بر اساس نتایج تحلیل مدل ساختاری، فرهنگ سازمانی هم از سبک رهبری تأثیر می‌پذیرد و هم بر توسعه ورزش مدارس اثرگذار است. این نقش واسط نشان می‌دهد که حتی سبک رهبری مطلوب اگر در بستری با فرهنگ سازمانی ضعیف اجرا شود، نمی‌تواند به‌طور کامل مؤثر باشد. این تحلیل با مطالعاتی چون (شاین، ۲۰۱۰) و (دنيسون، ۲۰۰۰) هماهنگ است که فرهنگ سازمانی را پیش‌نیاز تغییرات رفتاری و ساختاری در نهادهای آموزشی می‌دانند.

نتایج مدل معادلات ساختاری نیز حاکی از برازش قوی مدل مفهومی بود ($CFI=0.934$ ، $RMSEA=0.073$). این شاخص‌ها نشان می‌دهند که مدل پیشنهادی از اعتبار آماری کافی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی علمی برای سیاست‌گذاری و بهبود مدیریت ورزش در مدارس عراق به کار گرفته شود.

از منظر عملیاتی، یافته‌ها بر ضرورت توانمندسازی مدیران مدارس در استفاده از سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و تلفیقی، و نیز تقویت فرهنگ سازمانی ورزشی در مدارس تأکید دارند. همچنین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی مدیران ورزشی با تمرکز بر مهارت‌های ارتباطی، انگیزشی، و مشارکت‌جویانه طراحی شوند تا بتوانند مسیر توسعه پایدار ورزش مدارس را هموار کنند.

نتیجه‌گیری کلی:

پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری تلفیقی بر توسعه ورزش مدارس عراق انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل‌های کمی و کیفی نشان داد که سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و تلفیقی نسبت به سایر سبک‌ها (وظیفه‌مدار و رفتاری) تأثیر معنادارتر و اثربخش‌تری در توسعه فعالیت‌های ورزشی مدارس ایفا می‌کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل میانجی توانمند، این رابطه را تقویت می‌نماید و مسیر تبدیل سیاست‌های رهبری به عملکرد اثربخش را تسهیل می‌کند.

در تحلیل کمی، مشخص شد که سبک رهبری تلفیقی با ضریب مسیر ۰/۷۲ بیشترین تأثیر مستقیم را بر توسعه ورزش مدارس دارد. این سبک، با ترکیب ابعاد سبک‌های وظیفه‌محور (ساختاردهی، نظم، هدف‌گذاری) و رابطه‌مدار (همدلی، انگیزش، تعامل) توانسته است یک الگوی منعطف و تطبیق‌پذیر با بستر فرهنگی مدارس عراق ایجاد کند. همچنین، فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۶۵ نقش میانجی مؤثر ایفا کرد و نشان داد که وجود انسجام، اعتماد، تعهد سازمانی و همدلی بین کارکنان مدارس می‌تواند تأثیر رهبری را چند برابر سازد.

از منظر یافته‌های کیفی، خبرگان تأکید کردند که در بافت فرهنگی عراق که مبتنی بر روابط انسانی، احترام سلسله‌مراتبی، و نیاز به انگیزش شخصی است، سبک رابطه‌مدار بیشترین مقبولیت فرهنگی و اثربخشی عملی را دارد. به گفته آن‌ها، سبک تلفیقی گرچه در اجرا نیازمند مهارت مدیریتی بالاست، اما در صورتی که با تقویت فرهنگ سازمانی همراه شود، نتایج بسیار مطلوبی در پی خواهد داشت.

این یافته‌ها با مطالعه نجفی (۱۴۰۲) همخوانی دارد که نشان داد در مدارس ایران نیز سبک رهبری رابطه‌مدار با تأکید بر اعتمادسازی، تعامل و انگیزش، نقش کلیدی در افزایش مشارکت دانش‌آموزان در ورزش دارد. همچنین پژوهش میرزایی و همکاران (۲۰۱۹) در حوزه آموزش و پرورش به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در تبدیل سبک رهبری به اثربخشی عملکرد سازمانی اشاره کرده است. نتایج پژوهش حاضر نیز این مسیر علی را تأیید نمود.

از سوی دیگر، در تطبیق با مدل‌های جهانی، مطالعه باس و ریگیو (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که رهبری تلفیقی و تحول‌گرا در سازمان‌هایی موفق هستند که دارای فرهنگی حمایت‌گر، مشارکتی و منعطف باشند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که نبود فرهنگ سازمانی مناسب، حتی مؤثرترین سبک‌های رهبری را نیز با چالش مواجه می‌سازد.

همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک‌های اقتدارگرا یا صرفاً وظیفه‌محور، نه تنها کمترین تأثیر مثبت را دارند، بلکه در برخی شرایط منجر به کاهش انگیزه و مشارکت در فعالیت‌های ورزشی می‌شوند. به‌طور خاص، سبک اقتدارگرا با ضریب منفی ($\beta = -0.12$) اثری غیرمعنادار و حتی تا حدودی منفی بر توسعه ورزش در مدارس داشت.

بنابراین، برای ارتقای کیفی و کمی ورزش مدارس عراق، لازم است سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی به‌جای استفاده از سبک‌های سنتی و آمرانه، به‌سوی تربیت و به‌کارگیری رهبران تلفیقی و رابطه‌محور با رویکرد فرهنگی و انسانی حرکت کنند. از سوی دیگر، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مؤثر با محورهایی چون اعتماد، انسجام، تعهد و مسئولیت‌پذیری جمعی، به‌عنوان زیرساخت حیاتی موفقیت این سبک‌ها مطرح است.

بحث و تحلیل نتایج

یافته‌های این پژوهش بیانگر آن بود که سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و تلفیقی تأثیر معناداری در توسعه ورزش در مدارس عراق دارند، در حالی که سبک‌های وظیفه‌مدار و اقتدارگرا در رتبه‌های پایین‌تری از اثربخشی قرار گرفتند. این نتایج از یک‌سو ریشه در فرهنگ بومی عراق دارد که تعامل، احترام متقابل و روابط انسانی را در اولویت قرار می‌دهد و از سوی دیگر، مؤید ادبیات نظری در مدیریت آموزشی و ورزشی است.

مطابق با نظریه باس و ریگیو (۲۰۰۶)، سبک‌های تحول‌گرا و مشارکتی، نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ایجاد انگیزه ایفا می‌کنند، که در این پژوهش نیز سبک تلفیقی با دربرگرفتن این عناصر، بیشترین تأثیر را بر توسعه ورزش مدارس داشت. همچنین تحلیل مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران مدارس، سبک‌های تعاملی و انسانی را مؤثرتر از سبک‌های آمرانه یا ساختارگرا تلقی می‌کنند.

از سوی دیگر، نقش میانجی فرهنگ سازمانی نیز به‌خوبی اثبات شد. فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌هایی همچون انسجام، تعهد، و روحیه تیمی، به‌مثابه زیرساختی عمل می‌کند که سبک رهبری را به رفتارهای توسعه‌محور ترجمه می‌کند. این یافته با پژوهش دنیسون (۲۰۰۰) و نیز میرزایی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستاست، که فرهنگ سازمانی را یکی از مهم‌ترین محرک‌های اثربخشی رهبری و پیشبرد اهداف توسعه‌ای در نهادهای آموزشی دانسته‌اند.

همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد که سبک رابطه‌مدار، علاوه بر تأثیر مستقیم بالا، از نظر فرهنگی نیز با بافت آموزشی عراق هم‌خوانی دارد. این یافته با مطالعات کوزس و پازنر (۲۰۱۷) و شاین (۲۰۱۰) نیز هم‌سوست، که تأکید کرده‌اند موفقیت رهبری تنها در ساختارهای رسمی و دستوری نیست، بلکه به سطح درک فرهنگی، انسانی و اخلاقی رهبران نیز بستگی دارد.

مدل مفهومی پژوهش:

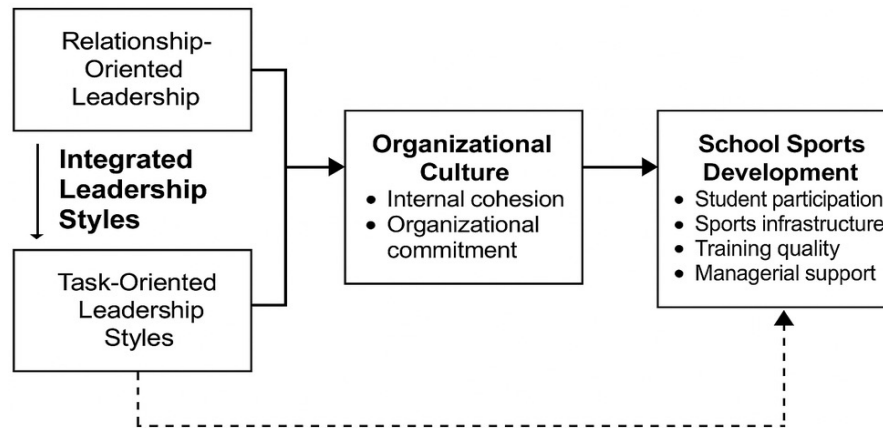
این تصویر، مدل مفهومی نهایی پژوهش را نمایش می‌دهد که به‌صورت بصری نقش میانجی فرهنگ سازمانی را در رابطه بین سبک‌های رهبری (تلفیقی و رابطه‌مدار) و توسعه ورزش مدارس عراق نشان می‌دهد.

توضیح مسیرهای مدل:

- سبک رهبری تلفیقی و رابطه‌مدار هر دو مستقیماً بر فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارند.

- فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش تقویت‌کننده در اثرگذاری این دو سبک بر توسعه ورزش مدارس ایفا می‌کند.
- خطوط خط‌چین نشان‌دهنده اثر مستقیم سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش، و خطوط پررنگ، اثر غیرمستقیم از طریق فرهنگ هستند.

Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of Integrated Leadership Styles on School Sports Development



استناد:

خلیف الشمامطه بها هادی، طالب پور مهدی، میرزازاده زهراسادات، کشتی دار محمد. تحلیل نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر سبک‌های رهبری تلفیقی بر توسعه ورزش مدارس عراق (با بهره‌گیری از تجارب ایران). *فصلنامه تحولات سیاسی اجتماعی معاصر ایران*

<http://doi.org/10.30510/pscci.2025.529279.1298>

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

ارتباطها در مدل:

- رهبری تلفیقی → فرهنگ سازمانی (اثر مستقیم مثبت)
- فرهنگ سازمانی → توسعه ورزش مدارس (اثر مستقیم مثبت)
- رهبری تلفیقی → توسعه ورزش مدارس نیز اثر مستقیم دارد
- اما اثر غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی، نقش تقویت کننده‌ای در این

رابطه ایفا می‌کند

برداشت نهایی از مدل:

هر چه رهبری مدرسه تلفیقی‌تر و فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، توسعه ورزش در مدارس پایدارتر، منسجم‌تر و اثربخش‌تر خواهد بود.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

براساس یافته‌ها و تحلیل‌های انجام شده، توصیه‌های کاربردی زیر جهت سیاست‌گذاری آموزشی و توسعه ورزش مدارس عراق ارائه می‌شود:

۱. بازنگری در سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس

- پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران و رهبران آموزشی، علاوه بر معیارهای اداری، شاخص‌هایی چون مهارت‌های بین‌فردی، توانایی در ایجاد انگیزه، و قابلیت تعامل انسانی مورد توجه قرار گیرد.

۲. توسعه آموزش‌های ضمن خدمت با تمرکز بر رهبری تلفیقی

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی با هدف ارتقای توانمندی‌های رهبری رابطه‌محور و تلفیقی در بین مدیران و معاونین مدارس، می‌تواند زیرساخت مهمی برای ارتقای ورزش دانش‌آموزی فراهم آورد.

۳. تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مثبت

- ایجاد محیط‌هایی با اعتماد متقابل، همکاری تیمی و تعهد سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز انتقال مؤثر سبک رهبری به عمل‌کردهای ورزشی باشد.

۴. ایجاد شبکه ارتباطی میان مدارس و نهادهای ورزشی و غیرورزشی

- تعامل مؤثر با سازمان‌های ورزشی، شهرداری‌ها و رسانه‌ها می‌تواند به توسعه رویدادهای ورزشی، زیرساخت‌ها و امکانات کمک کند.

۵. پایش مستمر عملکرد ورزشی مدارس با مدل پیشنهادی پژوهش

- به‌کارگیری مدل مفهومی پژوهش به‌عنوان ابزار ارزیابی برای سیاست‌گذاران در بررسی وضعیت توسعه ورزش و سبک‌های مدیریتی می‌تواند به تصمیم‌گیری هدفمند کمک نماید

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده:

پیشنهاد می‌شود که در مطالعات بعدی، عوامل اجتماعی، اقتصادی و جنسیتی مؤثر بر موفقیت سبک‌های رهبری در حوزه ورزش مدارس نیز بررسی شود تا مدل‌های دقیق‌تری برای سیاست‌گذاری آموزشی و ورزشی طراحی گردد.

محدودیت‌های پژوهش

۱. محدودیت نمونه‌گیری: این پژوهش تنها در مدارس عراق انجام شده است و ممکن است نتایج آن قابل تعمیم به سایر کشورها نباشد. بررسی تطبیقی در سایر کشورها می‌تواند نتایج جامع‌تری ارائه دهد.

۲. محدودیت متغیرها: این مطالعه تنها به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش پرداخته است. ممکن است عوامل دیگری مانند زیرساخت‌ها، بودجه، انگیزش معلمان و دانش‌آموزان و غیره نیز بر این موضوع تأثیرگذار باشند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

۳. محدودیت روش‌شناختی: این مطالعه یک بررسی مقطعی است و داده‌های آن در یک زمان خاص جمع‌آوری شده‌اند. انجام مطالعات طولی می‌تواند درک بهتری از روند تغییرات و تأثیرات سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش ارائه دهد.

۴. محدودیت ابزار سنجش: در این پژوهش از پرسشنامه‌های خودگزارشی برای سنجش متغیرها استفاده شده است. استفاده از سایر ابزارها مانند مشاهده رفتار رهبران و ارزیابی عملکرد ورزشی می‌تواند نتایج دقیق‌تری را ارائه دهد.

۵. محدودیت تعمیم‌پذیری: با توجه به اینکه این پژوهش در یک بافت فرهنگی خاص (عراق) انجام شده است، تعمیم نتایج به سایر بافت‌های فرهنگی باید با احتیاط صورت گیرد و نیاز به بررسی‌های تکمیلی در سایر زمینه‌ها وجود دارد.

در مجموع، این محدودیت‌ها پیشنهاد می‌کنند که مطالعات آتی با در نظر گرفتن این موارد، بتوانند درک جامع‌تری از عوامل مؤثر بر توسعه ورزش در مدارس ارائه دهند.

منابع:

۱. انصاری، م. و همکاران. (۱۴۰۱). تأثیر سبک‌های رهبری بر توسعه ورزش مدارس. مجله پژوهش‌های ورزشی، ۲۳ (۴)، ۷۰-۵۵.
۲. باردنز، ل. و متزکاس، د. (۱۹۷۴). پرسشنامه سبک رهبری. مجله روانشناسی، ۸ (۲)، ۱۱۰-۱۰۰.

۳. خالد، ع. (۲۰۲۲). رهبری تلفیقی در مدارس عراق. مجله مدیریت ورزشی، ۱۵ (۳)، ۲۵-۳۵.
۴. میرزایی، س.، و همکاران. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت ورزشی. مجله مدیریت آموزشی، ۱۱ (۲)، ۸۵-۹۵.
۵. نجفی، م. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر ورزش مدارس. مجله تربیت بدنی، ۱۰ (۱)، ۳۵-۴۵.
۶. وزارت آموزش و پرورش عراق. (۲۰۲۳). گزارش وضعیت ورزش در مدارس. بغداد: وزارت آموزش و پرورش.
۷. یونسکو. (۲۰۲۴). وضعیت ورزش در مدارس عراق. گزارش جهانی یونسکو.
۸. Al-Hadithi, A. (2021). Integrated leadership styles in educational settings. *Journal of Educational Management*, 15 (3), 45-60.
۹. Al-Mamouri, R. (2022). The impact of leadership styles on sports development in schools. *International Journal of Sport Science*, 12 (2), 77-89.
۱۰. Al-Taie, A., & Yousif, M. (2021). The mediating role of organizational culture in leadership effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 8 (4), 22-34.
۱۱. Bardens, L., & Metzcas, D. (1974). Leadership style questionnaire. *Journal of Psychology*, 8 (2), 100-110.
۱۲. Denison, D. R. (2000). *Organizational culture and organizational effectiveness*. Wiley.
۱۳. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
۱۴. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
۱۵. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Wiley.
۱۶. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- UNESCO. (2024). *Global report on the status of sports in Iraq*. UNESCO.