



شبهه استناددهی: عذب حاجم، محمد؛ نصیری، محمد؛ طعمه راضی الربیعی، عماد؛ و نصرافهانی، داود. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر رهبری بر عملکرد تیمها و بازیکنان در عراق. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۱۲-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

بررسی تاثیر رهبری بر عملکرد تیمها و بازیکنان در عراق

محمد عذب حاجم^۱، محمد نصیری^۲، عماد طعمه راضی الربیعی^۳، داود نصرافهانی^۱

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه تربیت بدنی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران

۳. گروه تربیت بدنی، دانشگاه المستنصریه، عراق

* ایمیل نویسنده مسئول: mnasiri@iau.ac.ir

چکیده

هدف از این تحقیق مطالعه تاثیر رهبری بر عملکرد تیمها و بازیکنان در عراق بود. پژوهش حاضر، توصیفی همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود که داده‌ها به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه و به روش میدانی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش عراق، مدیران باشگاهی، مدیران و مربیان تیمهای ملی و بازیکنان رده‌های مختلف تیم ملی کشور عراق بود که با حجمی به تعداد ۸۰۰ نفر برآورد شدند. با توجه به جدول مورگان، ۲۶۰ نفر به صورت تصادفی در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب خواهند شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه پرسشنامه‌های رهبری باس و آلبو (۱۹۹۷) و عملکرد تیم مایکل وست (۱۹۹۴) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما رسید و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه‌های ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های رهبری و عملکرد به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۵ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی، آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام شد. نتایج نشان داد که رهبری بر انگیزه تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد. رهبری بر ترکیب تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد. رهبری بر روابط میان فردی تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، عملکرد، تیمها، بازیکنان

تاریخ ارسال: ۱۶ بهمن ۱۴۰۳

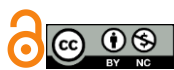
تاریخ بازنگری: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Athib Hachim, M., Nasiri, M., Tuama Radhi Al-Rubaye, I., & Nasr Esfahani, D. (2025). Examining the Impact of Leadership on the Performance of Teams and Players in Iraq. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-12.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Examining the Impact of Leadership on the Performance of Teams and Players in Iraq

Mohammed Athib Hachim¹, Mohammad Nasiri^{2*}, Imad Tuama Radhi Al-Rubaye³, Davood Nasr Esfahani¹

1. Department of Sports Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Department of Physical Education, Khoy.C., Islamic Azad University, Khoy, Iran

3. Department of Physical Education, Al-Mustansiriyah University, Iraq

*Corresponding Author's Email: mnasiri@iau.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to examine the impact of leadership on the performance of teams and players in Iraq. The present research was a descriptive–correlational study based on structural equation modeling, with data collected in the field through a questionnaire survey. The statistical population included all headquarters managers of the Iraqi Ministry of Sports, club managers, managers and coaches of national teams, and players across different levels of the Iraqi national team, estimated at 800 individuals. According to Morgan's table, 260 participants were selected as the statistical sample using accessible random sampling. Data were collected using the Bass and Avolio (1997) Leadership Questionnaire and Michael West's (1994) Team Performance Questionnaire. The face and content validity of the questionnaires were confirmed by the supervising professor, and the reliability of the leadership and performance questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficients of 0.87 and 0.85, respectively. Data analysis was performed using correlation coefficients, multiple regression analysis, and structural equation modeling. All calculations were conducted using PLS and SPSS software. The results indicated that leadership influences the motivation of teams and players in Iraq, leadership affects the composition of teams and players in Iraq, and leadership impacts the interpersonal relationships of teams and players in Iraq.

Keywords: *Leadership, performance, teams, players*

Submit Date: 04 February 2025

Revise Date: 01 May 2025

Accept Date: 06 May 2025

Publish Date: 22 May 2025

رهبری ورزشی به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت تیم‌ها و بازیکنان، نقش بی‌بدیلی در بهبود عملکرد، ایجاد انگیزه، و حفظ انسجام گروهی ایفا می‌کند. اهمیت این مقوله در کشورهایی مانند عراق که با چالش‌های ساختاری، اقتصادی و اجتماعی مواجه هستند، دوچندان است. در چنین شرایطی، رهبران ورزشی نه تنها باید از توانمندی‌های فنی و تاکتیکی برخوردار باشند، بلکه لازم است مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و فرهنگی را نیز برای هدایت اثربخش تیم‌ها و بازیکنان به کار گیرند (Harold & Holtz, 2022; Holtz & Hu, 2021). تجربه‌های موفق در عرصه ورزش جهانی نشان داده است که رهبران الهام‌بخش می‌توانند با ترسیم چشم‌انداز روشن، تقویت روحیه تیمی و حل تعارضات، زمینه دستیابی به اهداف ورزشی را فراهم کنند (Doucet et al., 2019; Majeed et al., 2023).

در عراق، ضعف زیرساخت‌ها، ناهماهنگی نهادی و گاه دخالت عوامل غیرورزشی، کارایی سیستم‌های مدیریتی و رهبری ورزشی را کاهش داده است (Alfahham & Asafi, 2023; Algam et al., 2023). فقدان سیستم‌های شناسایی و پرورش استعداد، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت و بهره‌گیری از معیارهای غیرحرفه‌ای در انتخاب رهبران، از چالش‌های اصلی این حوزه به شمار می‌رود (Harbi et al., 2024; Ibrahim et al., 2022). این وضعیت، ضرورت توجه به الگوهای نوین و علمی در رهبری را آشکار می‌سازد، چرا که رهبری اثربخش می‌تواند به شکل‌گیری ترکیب‌های تیمی متوازن، روابط میان‌فردی مثبت و افزایش انگیزه بازیکنان کمک کند (Gül, 2023; Soleimani et al., 2024).

از منظر نظری، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری می‌توانند مستقیماً بر شاخص‌های عملکرد تیمی تأثیرگذار باشند. به عنوان مثال، رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی، ظرفیت‌های بازیکنان را فعال کرده و منجر به بهبود بهره‌وری و نتایج مسابقات می‌شود (Pourhasan Haris & Sheikhali Zadeh, 2015; Shabani Bahar et al., 2013). همچنین، رهبری مشارکتی و اخلاق‌مدار می‌تواند زمینه‌ساز اعتماد متقابل و انسجام تیمی شود، که این امر در محیط‌های پرچالش مانند عراق اهمیت ویژه‌ای دارد (Kasale et al., 2020; Salas-Vallina et al., 2021). در مقابل، رهبری منفعل یا اقتدارگرایانه اغلب با کاهش انگیزه، ایجاد تنش‌های درون تیمی و افت عملکرد همراه است (Harold & Holtz, 2022; Holtz & Hu, 2021).

ابعاد عملکرد تیمی در تحقیقات مختلف شامل انگیزه، ترکیب تیم، روابط میان‌فردی، کوشش، استراتژی مناسب و اثربخشی بوده است (Peng & Mingming, 2011; Peyghambari et al., 2015). در این میان، رهبران می‌توانند با انتخاب ترکیب بهینه، بهبود ارتباطات، و مدیریت هوشمندانه منابع انسانی، این ابعاد را به سطح مطلوب برسانند (Kolak & Soltani, 2022; Molan et al., 2021). نتایج پژوهش‌های حوزه مدیریت ورزشی در عراق نیز نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری آگاهانه رهبران می‌تواند ضمن ارتقای عملکرد، اثرات مثبتی بر همبستگی اجتماعی و هویت ملی داشته باشد (Mohammad Abdul Zahra et al., 2024; Nazem Masir et al., 2024). ورزش در چنین بافتی نه تنها یک رقابت فنی، بلکه بستری برای بازسازی اعتماد اجتماعی و کاهش شکاف‌های قومی و مذهبی محسوب می‌شود (Ababadi et al., 2019; Parvin et al., 2023).

از سوی دیگر، رابطه بین ساختار سازمانی و نگرش به کار تیمی نیز اهمیت زیادی دارد، چرا که سازمان‌های ورزشی با ساختارهای شفاف و نقش‌های تعریف‌شده، امکان بهره‌برداری مؤثرتر از ظرفیت‌های تیمی را فراهم می‌کنند (Cinar & Karcioğlu, 2013; Gül, 2023). در عراق، فقدان چنین ساختارهایی موجب شده که رهبران با موانعی مانند تداخل وظایف، تضاد منافع و هدررفت منابع مواجه شوند (Jabbar & Shafiei, 2023; Al-Awisi et al., 2024; Mirzazamani & Shafiei, 2023). به همین دلیل، ایجاد مدل‌های بومی متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی عراق، یک ضرورت علمی و اجرایی است.

همچنین، شواهد حاکی از آن است که توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران و مربیان ورزشی، از طریق آموزش و برنامه‌ریزی هدفمند، می‌تواند اثرات پایداری بر بهبود عملکرد تیم‌ها داشته باشد (Mousavi Cheshmekabodi et al., 2021; Ozkeser, 2019). آموزش رهبران

برای مدیریت تعارض، ایجاد انگیزه، و استفاده بهینه از منابع انسانی، در کنار بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بخشی از رویکردهای مؤثر در این مسیر محسوب می‌شود (Janatnia et al., 2023; Keshavarz, 2023). با توجه به رشد روزافزون رقابت‌های ورزشی و پیچیدگی مدیریت تیم‌ها، ترکیب رویکردهای علمی با تجارب عملی رهبران، راهکاری کلیدی برای ارتقای جایگاه ورزش عراق در سطح بین‌المللی خواهد بود (Adler et al., 2013; Fazil Hamadi et al., 2023).

بنابراین، مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری بر عملکرد تیم‌ها و بازیکنان در عراق، بر آن است تا ضمن شناسایی ابعاد مؤثر، الگویی بومی و کاربردی ارائه دهد که بتواند به مدیران، مربیان و سیاست‌گذاران کمک کند در مسیر بهبود عملکرد ورزشی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور گام بردارند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری بود و از لحاظ هدف نیز جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش عراق، مدیران باشگاهی، مدیران و مربیان تیم‌های ملی و بازیکنان رده‌های مختلف تیم ملی کشور عراق بود که با حجمی به تعداد ۸۰۰ نفر برآورد شدند. با توجه به جدول مورگان و جمعیتی بالغ بر ۲۶۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مذکور را که به صورت الکترونیکی و چاپ شده بود، تکمیل نمودند.

در این پژوهش علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، از روش‌های میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، از دو پرسشنامه استاندارد رهبری تحول توسط باس و آلیو (۱۹۹۷) و پرسشنامه عملکرد تیم توسط مایکل وست^۱ (۱۹۹۴) استفاده شد.

۱- پرسشنامه رهبری: پرسشنامه رهبری تحول توسط باس و آلیو^۲ (۱۹۹۷) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه پنج بعد نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (ثفات)، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۳- پرسشنامه ارزیابی عملکرد تیم و بازیکن: پرسشنامه عملکرد تیم توسط مایکل وست ساخته شده است که از ۱۷ گویه و ۶ خرده مقیاس انگیزه تیم (۳ سوال)، ترکیب تیم (۳ سوال)، روابط میان فردی (۳ سوال)، کوشش (۳ سوال)، استراتژی مناسب (۳ سوال) و اثربخشی (۲ سوال) تشکیل شده است که به منظور ارزیابی عملکرد تیم بکار می‌رود و بر اساس مقیاس هفت رتبه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و ضریب همبستگی، آزمون رگرسیون چندگانه و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام گردید.

یافته‌ها

در ابتدا ویژگی‌های دموگرافیکی معلمان ورزش کشور عراق در جدول ۱ نشان داده می‌شود.

¹ Michael West

² Bass & Avolio

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیکی معلمان ورزش کشور عراق

سن	فراوانی	درصد فراوانی
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۱۲۶	۴۸
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۶۲	۲۵
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۴۵	۱۷
بین ۵۱ تا ۶۰ سال	۲۷	۱۰
جنسیت		
زن	۹۶	۴۴
مرد	۱۶۴	۵۶
مدرک تحصیلی		
کارشناسی	۱۵۷	۶۱
کارشناسی ارشد و دکترا	۱۰۳	۳۹

همانطور که از جدول ۱ مشخص است، مردان بیشتر از زنان در تحقیق حاضر شرکت کرده بودند و بیشترین تعداد نمونه آماری مربوط به بازه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال بود و مدرک تحصیلی اکثر آزمودنی‌ها کارشناسی بود.

در جدول ۲ آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق ذکر شده است.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

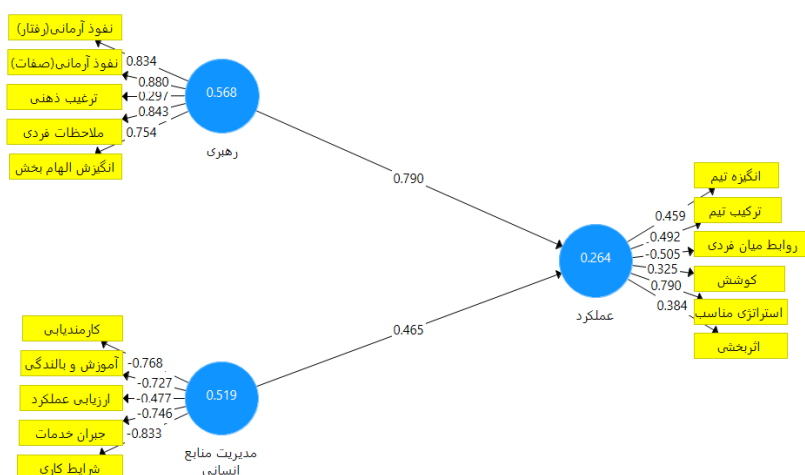
آماره‌ها/ متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بالاترین نمره
رهبری	۶۴/۸۱	۷/۵۲	۲۸	۸۹
عملکرد	۵۳/۱۹	۴/۷۲	۲۶	۷۸

مطابق با جدول فوق، میانگین متغیر رهبری ۶۴/۸۱ و عملکرد ۵۳/۱۹ می‌باشد.

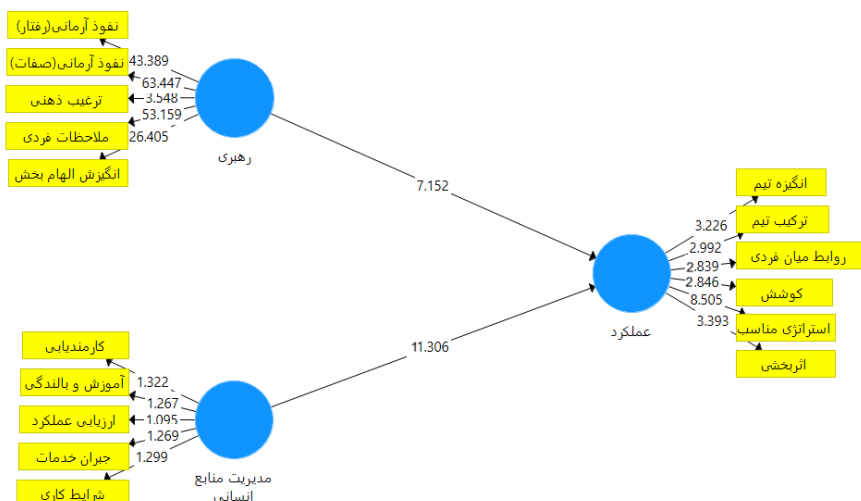
رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است.

در ادامه، رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است. آماره t برای سنجش معناداری روابط نیز آمده است.

ابتدا مدل اصلی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری Z نشان داده می‌شود.



شکل ۱. ضرایب استاندارد مدل اصلی تحقیق



شکل ۲. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده مدل اصلی تحقیق

فرضیه اول (H1): رهبری بر انگیزه تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد.

برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۳. ضرایب مسیر فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
انگیزه تیمها و بازیکنان $\rightarrow$ رهبری	۰/۴۵۹	۳/۲۲۶	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = ۰.۴۵۹$) نشان می‌دهد که رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه تیمها و بازیکنان دارد. مقدار $t = ۳.۲۲۶$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ (< ۰.۰۵) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه دوم (H2): رهبری و رهبری بر ترکیب تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد.

برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۴. ضرایب مسیر فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
ترکیب تیمها و بازیکنان $\rightarrow$ رهبری	۰/۴۵۹	۲/۹۹۲	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = ۰.۴۹۲$) نشان می‌دهد که رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر ترکیب تیمها و بازیکنان دارد. مقدار $t = ۲.۹۹۲$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ (< ۰.۰۵) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه سوم (H3): رهبری و رهبری بر روابط میان فردی تیمها و بازیکنان در عراق تاثیر دارد.

برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۵. ضرایب مسیر فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
روابط میان فردی تیمها و بازیکنان $\rightarrow$ رهبری	۰/۵۰۵	۲/۸۳۹	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = ۰.۵۰۵$) نشان می‌دهد که رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر روابط میان فردی تیمها و بازیکنان دارد. مقدار $t = ۲.۸۳۹$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است. مقدار $p\text{-value} = ۰.۰۰۰$ (< ۰.۰۵) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری تأثیر معناداری بر سه بُعد کلیدی عملکرد تیم‌ها و بازیکنان در عراق دارد؛ نخست، بر انگیزه تیم‌ها و بازیکنان، دوم، بر ترکیب تیم‌ها و بازیکنان، و سوم، بر روابط میان‌فردی آنان. یافته‌ها بیانگر آن است که سبک‌های رهبری اثربخش، از جمله رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی، می‌توانند در محیط‌های ورزشی عراق به‌عنوان محرکی قوی برای افزایش انگیزه، انتخاب ترکیب بهینه و بهبود کیفیت تعاملات انسانی عمل کنند. این نتایج با مطالعاتی همخوان است که نقش رهبری را به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در بهبود عملکرد تیمی و ارتقای شاخص‌های رفتاری و روان‌شناختی بازیکنان معرفی کرده‌اند (Majeed et al., 2023; Salas-Vallina et al., 2021).

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبران ورزشی در عراق می‌توانند با بهره‌گیری از مهارت‌های انگیزشی، چشم‌انداز روشن و رفتارهای حمایتی، سطح انگیزه بازیکنان را به میزان قابل توجهی ارتقا دهند. این موضوع با نتایج پژوهش (Pourhasan Haris & Sheikhali Zadeh, 2015) همخوان است که نشان داد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی، ظرفیت روانی بازیکنان را فعال می‌کنند. همچنین، (Shabani Bahar et al., 2013) گزارش کرد که رهبری معنوی با ایجاد حس هدفمندی و ارزش در کار، انگیزه کارکنان ورزشی را افزایش می‌دهد. از منظر روان‌شناسی ورزشی، انگیزه نه‌تنها عامل محرک تلاش بیشتر است، بلکه با افزایش خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس بازیکنان، احتمال موفقیت را بیشتر می‌کند (Ababadi et al., 2019; Salas-Vallina et al., 2021). برخی مطالعات در محیط‌های مشابه عراق نیز نشان داده‌اند که رهبران قوی با استفاده از بازخورد سازنده، ایجاد فضای رقابتی سالم و تقویت روابط بین‌فردی، می‌توانند در شرایط کمبود منابع و فشارهای اجتماعی، انگیزه بازیکنان را حفظ کنند (Alfahham & Asafi, 2023; Harbi et al., 2024). در این میان، نقش رهبران در شکل‌دهی فرهنگ تیمی که ارزش تلاش جمعی و همبستگی را ترویج می‌دهد، اهمیت ویژه‌ای دارد (Gül, 2023; Kasale et al., 2020).

نتایج نشان داد که تصمیمات رهبران در انتخاب ترکیب تیم‌ها و بازیکنان نه‌تنها بر اساس مهارت‌های فنی بلکه بر پایه هماهنگی روانی، انضباط، و سازگاری با فرهنگ تیمی اتخاذ می‌شود. این یافته با نتایج (Nazem Masir et al., 2024) همسو است که بیان داشت در باشگاه‌های حرفه‌ای عراق، رهبران باید بین عوامل فنی و اجتماعی تعادل برقرار کنند تا ترکیب بهینه‌ای حاصل شود. همچنین، (Molan et al., 2021) تأکید کرد که مدیریت عملکرد در سطح المپیک نیز بر انتخاب ترکیب تیمی متکی است که با اهداف راهبردی و فرهنگ سازمانی همخوانی داشته باشد.

مطالعات (Harold & Holtz, 2022; Holtz & Hu, 2021) نیز نشان داده‌اند که فقدان رهبری قاطع و شفاف می‌تواند به ترکیب‌های ناهماهنگ و افت عملکرد تیم منجر شود. در عراق، که گاه فشارهای اجتماعی و سیاسی بر تصمیمات ورزشی اثرگذار است، رهبران مستقل و اخلاق‌مدار نقش حیاتی در ایجاد ترکیب‌های عادلانه و کارآمد دارند (Algam et al., 2023; Fazil Hamadi et al., 2023). همچنین، (Kolak & Soltani, 2022) بیان کرده که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی نقش واسطه‌ای مهمی در تأثیر رهبری بر کیفیت ترکیب تیم دارند.

نتایج حاکی از آن بود که رهبران توانمند می‌توانند از طریق سبک ارتباطی مثبت، مشارکتی و همدلانه، فضای ارتباطی سالمی ایجاد کنند که اعتماد، همکاری و حمایت روانی را در تیم‌ها تقویت می‌کند. این نتیجه با یافته‌های (Ibrahim et al., 2022) همخوان است که نشان داد در محیط ورزشی چندقومیتی عراق، رهبری مشارکتی و فرهنگ‌محور می‌تواند تعاملات میان بازیکنان را بهبود دهد. همچنین، (Alfahham & Asafi, 2023) تأکید می‌کند که رهبران باید مهارت‌های میانجی‌گری فرهنگی را برای مدیریت تنوع قومی و زبانی در تیم‌ها به کار گیرند. مطالعات (Doucet et al., 2019; Majeed et al., 2023) نشان داده‌اند که رهبری اثربخش با کاهش تعارضات و ایجاد حس عدالت، روابط میان‌فردی را بهبود می‌بخشد و عملکرد گروهی را ارتقا می‌دهد. در عراق، که روابط اجتماعی و انسانی نقش مهمی در تعاملات ورزشی

دارند، رهبرانی که الگوی احترام و همدلی هستند، می‌توانند انسجام تیم را حفظ کنند و حتی در شرایط بحران نیز مانع از گسست روابط شوند (Parvin et al., 2023; Soleimani et al., 2024).

یافته‌های این مطالعه در مجموع با بدنه ادبیات علمی موجود سازگار است و نشان می‌دهد که رهبری، چه در سطح تاکتیکی و چه در سطح مدیریتی، می‌تواند به‌عنوان عامل کلیدی ارتقای عملکرد تیمی در محیط‌های ورزشی عمل کند. تأثیر مثبت رهبری بر انگیزه، ترکیب تیم و روابط میان‌فردی در مطالعات بین‌المللی نیز به‌خوبی مستند شده است (Peng & Mingming, 2011; Zambom-Ferraresi et al., 2017). این نتایج بر ضرورت سرمایه‌گذاری در آموزش رهبران، ایجاد ساختارهای حمایتی، و استفاده از الگوهای مدیریتی نوین در ورزش عراق تأکید دارد (Mirzazamani & Shafiei, 2023; Mousavi Cheshmekabodi et al., 2021).

۸

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری به مدیران، مربیان و بازیکنان تیم‌های ملی و باشگاهی عراق بود که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر رشته‌های ورزشی یا سطوح پایین‌تر را کاهش دهد. همچنین، استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی می‌تواند با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد. محدودیت دیگر، شرایط اجتماعی و سیاسی خاص عراق در زمان گردآوری داده‌ها بود که ممکن است بر پاسخ‌ها و برداشت‌ها اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با استفاده از رویکردهای کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق یا مشاهده میدانی، ابعاد پنهان رهبری و اثرات آن بر عملکرد تیمی را بررسی کنند. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین کشورهای با شرایط اجتماعی مشابه می‌تواند به درک بهتر عوامل مؤثر بر رهبری ورزشی کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی و داده‌های طولی نیز می‌تواند در شناسایی تغییرات بلندمدت ناشی از سبک‌های رهبری مختلف مفید باشد.

مدیران و مربیان ورزشی عراق می‌توانند با بهره‌گیری از آموزش‌های تخصصی رهبری، توانایی‌های ارتباطی، انگیزشی و مدیریتی خود را تقویت کنند. فدراسیون‌های ورزشی باید ساختارهای حمایتی برای رهبران ایجاد کنند تا تصمیمات آنان مستقل و بر پایه معیارهای حرفه‌ای باشد. همچنین، توسعه برنامه‌های شناسایی و پرورش استعداد، با هدایت رهبران توانمند، می‌تواند به ارتقای پایدار عملکرد تیم‌ها و بازیکنان کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

Extended Abstract

Introduction

Leadership has long been recognized as a critical determinant of organizational and team performance in various professional and competitive settings (Kasale et al., 2020; Salas-Vallina et al., 2021). In the realm of sports, leadership plays an even more crucial role due to the high-pressure, performance-oriented, and dynamic nature of the environment (Pourhasan Haris & Sheikhali Zadeh, 2015; Shabani Bahar et al., 2013). Effective leaders in sports are not only responsible for guiding teams tactically during competitions but also for fostering motivation, cohesion, and interpersonal trust among team members (Doucet et al., 2019; Majeed et al., 2023). In contexts where sports organizations face structural, political, and resource-related constraints, leadership effectiveness can be the deciding factor between sustained competitive performance and organizational decline (Ababadi et al., 2019; Harbi et al., 2024).

In Iraq, the sports sector has experienced persistent challenges stemming from political instability, inadequate infrastructure, and fragmented organizational coordination (Alfahham & Asafi, 2023; Algam et al., 2023). These challenges have hindered the development of robust leadership structures and reduced the effectiveness of talent identification and development programs (Ibrahim et al., 2022; Nazem Masir et al., 2024). Studies have shown that when leaders are appointed based on political or tribal affiliations rather than merit and expertise, team performance tends to suffer due to low morale, lack of strategic planning, and weak interpersonal cohesion (Holtz & Hu, 2021; Soleimani et al., 2024). Conversely, leadership styles that emphasize transformational and participatory approaches have been linked to better player engagement, more cohesive team dynamics, and higher competitive success (Gül, 2023; Kolak & Soltani, 2022).

Research in other competitive sports contexts underscores that leadership has a direct and significant influence on key performance dimensions, such as player motivation, optimal team composition, and quality of interpersonal relationships (Peng & Mingming, 2011; Peyghambari et al., 2015). The interplay between leadership behaviors and these performance factors is particularly salient in multiethnic and politically sensitive environments like Iraq, where sports teams often reflect the nation's cultural diversity (Mohammad Abdul Zahra et al., 2024; Parvin et al., 2023). Leaders who can navigate such diversity, mediate conflicts, and inspire shared goals are more likely to sustain competitive performance and contribute to broader social cohesion (Fazil Hamadi et al., 2023; Ozkeser, 2019).

Against this backdrop, the present study investigates the impact of leadership on three core performance domains among Iraqi teams and players: motivation, team composition, and interpersonal relationships. By focusing on these dimensions, the research aims to provide empirical insights into how leadership effectiveness translates into measurable improvements in performance outcomes. The study addresses a gap in the sports management literature on Iraq, where empirical evidence on leadership's role in shaping team and player performance remains limited (Mirzazamani & Shafiei, 2023; Mousavi Cheshmekabodi et al., 2021).

Methods and Materials

This research employed a descriptive–correlational design using structural equation modeling to examine the relationships between leadership and performance dimensions in Iraqi sports teams. The study population included all headquarters managers from the Iraqi Ministry of Sports, club managers, national team managers and coaches, and players across different levels of the Iraqi national teams, totaling approximately 800 individuals. Using Morgan's sampling table, 260 participants were selected through accessible random sampling. Data were collected using the Bass and Avolio (1997) Multifactor Leadership Questionnaire and the Michael West (1994) Team Performance Questionnaire. The leadership questionnaire measured five

subdimensions: idealized influence (behavior), idealized influence (attributes), intellectual stimulation, individualized consideration, and inspirational motivation. The performance questionnaire assessed six subdimensions: team motivation, team composition, interpersonal relationships, effort, appropriate strategy, and effectiveness.

Face and content validity of the instruments were confirmed by academic experts, and internal consistency was measured using Cronbach's alpha, yielding coefficients of 0.87 for the leadership scale and 0.85 for the performance scale. Data analysis was conducted using descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, multiple regression analysis, and structural equation modeling, with computations performed in SPSS and PLS software packages.

Findings

The descriptive analysis revealed that the majority of participants were male (56%), aged between 20–30 years (48%), and held a bachelor's degree (61%). Mean scores indicated moderate to high perceived leadership ($M = 64.81$, $SD = 7.52$) and performance ($M = 53.19$, $SD = 4.72$).

The structural model results supported all three hypotheses. For Hypothesis 1, leadership had a significant positive effect on team and player motivation ($\beta = 0.459$, $t = 3.226$, $p < 0.05$). For Hypothesis 2, leadership significantly influenced team composition ($\beta = 0.492$, $t = 2.992$, $p < 0.05$). For Hypothesis 3, leadership significantly impacted interpersonal relationships among teams and players ($\beta = 0.505$, $t = 2.839$, $p < 0.05$).

These findings suggest that higher levels of perceived leadership quality were associated with higher motivation among players, more strategically balanced team compositions, and stronger interpersonal bonds within teams. All path coefficients were positive and statistically significant, indicating robust associations between the leadership construct and the three targeted performance dimensions.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that leadership effectiveness is a decisive factor in enhancing motivation, shaping optimal team compositions, and fostering positive interpersonal relationships among players and teams in Iraq. The positive association between leadership and motivation aligns with evidence from prior research indicating that transformational leadership behaviors, such as providing inspirational vision and individualized support, can significantly increase players' commitment and drive to perform at their best. Leaders in Iraqi sports who adopt such approaches may counterbalance structural challenges and resource limitations by fostering a psychologically supportive environment that maintains player engagement even under adversity.

The results regarding team composition highlight the multifaceted role of leaders in balancing technical, tactical, and interpersonal considerations when selecting line-ups. In a context like Iraq, where social and political factors can influence sports management decisions, the ability of leaders to make merit-based and strategically sound choices is critical for maintaining fairness, cohesion, and competitive readiness. Effective leaders integrate both performance metrics and character assessments into their selection processes, ensuring that the chosen composition supports both immediate tactical needs and long-term team development.

The positive relationship between leadership and interpersonal relationships underscores the importance of leaders' communication styles, conflict management skills, and cultural sensitivity in team environments. In Iraq's culturally diverse sports context, leaders who model respect, foster trust, and promote inclusivity can create a team culture that strengthens cooperation and reduces internal divisions. These relational benefits extend beyond match performance, contributing to higher levels of mutual support, reduced conflict, and greater resilience under competitive stress.

Overall, this study adds to the growing body of evidence highlighting leadership as a central driver of sports team success, especially in complex socio-political contexts. By empirically linking leadership to three distinct but interrelated performance dimensions, the findings offer actionable insights for sports organizations and policymakers in Iraq. Investing in leadership development programs, emphasizing merit-based appointments,

and supporting leaders with strategic resources could collectively elevate the performance of teams and players, while also enhancing the social cohesion and national pride that successful sports endeavors often inspire.

References

- Ababadi, R., Asgari, A., & Taherpour, F. (2019). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between perceived social support and entrepreneurial spirit among undergraduate students at Birjand University. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(1), 23-33. https://gmd.birjand.ac.ir/article_2379.html?lang=en
- Adler, E. S., Berry, M. J., & Doherty, D. (2013). Pushing "Reset": The Conditional Effects of Coaching Replacements on College Football Performance. *Social Science Quarterly*, 94(1), 1-28. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2012.00929.x>
- Alfahham, Q. M., & Asafi, A. (2023). Identification and analysis of key drivers affecting the development of public sports in Iraq using the mutual influence analysis method. *Journal of Sports Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.359513.3143>
- Algam, A., Salimi, M., & Sultan Hosseini, M. (2023). Identification and analysis of drivers affecting the pricing of professional players in the Iraqi Premier League. *Journal of Sports Management*, 15(3), 316-299. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.339768.2913>
- Cinar, O., & Karcioglu, F. (2013). The Relationship between strategic management, Institutionalization and Human Resource management : A Survey study with family Businesses located in the northeast Anatolia sub Economic Region of turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 835-842. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.555>
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2019). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354. <https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
- Fazil Hamadi, M., Salimi, M., Sultan Hosseini, M., & Vahdani, M. (2023). Futures studies on the development of the Iraqi Premier Football League based on scenarios in the horizon of 1454 AH. *Studies in Sports Management*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2024.14602.3851>
- Gül, G. Ü. N. (2023). MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON THE EFFECT OF TEAMWORK ATTITUDE ON TEAM PERFORMANCE. *Ekev Akademi Dergisi*(93), 211-226. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1094459>
- Harbi, A. N., Salimi, M., & Vahdani, M. (2024). The future image and identity of professional football in Iraq: Layered causal analysis scenarios. *Journal of Sports Management*, 16(4), 110-191. <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.360592.3153>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2022). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Holtz, B. C., & Hu, B. (2021). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of managerial psychology*, 32(1), 119-130. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>
- Ibrahim, A., Ako, E., Izadi, B., Behzad, F., Majidi, A., & Nouruzi Seyed Hosseini, R. (2022). Challenges of sports in the political system of the Kurdistan Region of Iraq. *Management and Development of Sports*, 11(1), 65-84. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.16862.2345>
- Jabbar Al-Awisi, A., Zardashtian, S., Eidi, H., Abbasi, H., & Ibrahim, A. (2024). A framework for analyzing the capacity for digital transformation in sports federations in Iraq and its case evaluation in the Football Federation. *Management and Development of Sports*. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2024.25839.2852>
- Janatnia, R., Ashraf Ganjoui, F., Zarei, A., & Haji Anzahi, S. (2023). Development of a qualitative performance evaluation model for the Bowling, Billiard, and Boules Sports Federation. *Studies in Sports Management*, 15(80), 157-180. <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.11627.3522>
- Kasale, L. L., Morrow, S., & Winand, M. (2020). An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1, 1-22. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1765701>
- Keshavarz, L. (2023). Analyzing the factors affecting the performance of the Taekwondo Federation in Tehran Province. *Studies in Sports Management*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2023.3753>
- Kolak, A., & Soltani, H. (2022). Designing a comparative model of managers' and employees' perceptions of the impact of human resource management activities on organizational performance with mediating roles of organizational culture, organizational commitment, and employee retention in Azad Universities of Fars Province. *Journal of Human Capital Empowerment*, 5(1), 71-84. https://jsa.uok.ac.ir/article_63670.html

- Majeed, M., Irshad, M., Khan, I., & Saeed, I. (2023). The Impact of Team Mindfulness on Project Team Performance: The Moderating Role of Effective Team Leadership. *Project Management Journal*, 54(2), 162-178. <https://doi.org/10.1177/87569728221140807>
- Mirzazamani, S. Z., & Shafiei, S. (2023). Designing a model for the application of new technologies on the performance of football clubs in Iran. *Management and Development of Sports*, 12(4), 91-117. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2024.25885.2854>
- Mohammad Abdul Zahra, A., Mirsepfian, H., & Asafi, A. (2024). A model for the scientific development of sports (Case study: Iraq). *Journal of Sports Management*. <https://doi.org/10.22059/jsm.2024.365789.3202>
- Molan, C., Arnold, R., Kelly, S., Toomey, E., & Matthews, J. (2021). An exploration of performance management processes used within Olympic sport programs. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10413200.2021.1894506>
- Mousavi Cheshmekabodi, K., Hekak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. (2021). Explaining the factors affecting global talent management with an emphasis on human capital development in sports organizations in Iran. *Studies in Sports Management*, 13(66), 327-362. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.7959.2750>
- Nazem Masir, I., Naderian, M., & Mirsepfian, H. (2024). Futures studies on the development of professional weightlifting clubs in Iraq. *Contemporary Research in Sports Management*. <https://doi.org/10.22084/smms.2024.27990.3233>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Parvin, N., Henari, H., & Farahani, A. (2023). Prioritization of performance evaluation indices for sports federations of the Islamic Republic of Iran using the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Studies in Sports Management*. <https://www.redalyc.org/>
- Peng, Y., & Mingming, L. (2011). Evaluation Index System on Performance Management of Universities High-Level Wushu. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & management, <http://www4.pucsp.br/icim>
- Peyghambari, E., Talebpour, M., & JabbbariNooghabi, M. (2015). Determining the factors affecting on performance evaluation of the national teams coaches of Wushu Federation of Republic Islamic of Iran. *International Journal of Research in Management*, 1, 80-87. <https://scispace.com>
- Pourhasan Haris, S., & Sheikhali Zadeh, M. (2015). The impact of leadership styles on organizational entrepreneurship in the General Directorate of Physical Education of Tehran Province. *Studies in Sports Management*, 7(28), 219-231. <https://citeseerx.ist.psu.edu>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabralés, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Shabani Bahar, G., Alibakhshi, M., & Samadi, A. (2013). The role of spiritual leadership in empowering employees of the General Directorate of Sports and Youth of Hamadan Province. *Journal of Sports Management*, 5(3), 37-52. https://jsm.ut.ac.ir/article_35708_en.html
- Soleimani, M., Aziziankohan, N., Emanzadeh, M., & Moharamzadeh, M. (2024). The impact of leadership styles on the attitudes of sports federation managers toward change with the mediating role of ethical intelligence. *Human Resource Management in Sports*, 10(1), 213-229. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-81788-y>
- Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, L. I., Lera-López, F., & Iráizoz, B. (2017). Performance evaluation in the UEFA Champions League. *Journal of Sports Economics*, 18(5), 448-470. <https://doi.org/10.1177/1527002515588135>