

Interactive Media Model for Enhancing Ethical Leadership in Sports Non-Governmental Organizations Inspired by Habermas's Communicative Theory

Saeid Kiani¹, Mina Mostahfezian², Ahmad Mahmoudi³, Rokhsareh Badami⁴

Received: 2025-09-22, Accepted: 2025-11-17

Doi: 10.22034/rcc.2025.2069213.1244

Extended Abstract

Purpose

In the era of interactive communication, ethical leadership in sports non-governmental organizations (NGOs) can no longer rely solely on individual authority or hierarchical structures. Advances in communication technologies, particularly the emergence of interactive media, have created an opportunity for traditional leadership models to give way to approaches based on dialogue, transparency, and participation. In this context, Jürgen Habermas's communicative theory provides a theoretical and philosophical framework for analyzing how ethical leadership can be enhanced through interaction and rational communication. According to Habermas, the foundation of any democratic and ethically oriented society is "communicative action," a form of action aimed not at exercising power but at achieving mutual understanding through dialogue and reasoning. In such a framework, the legitimacy of decisions arises not from organizational position or official rank but from the conscious and rational acceptance of members. At the same time, in the era of interactive communication, the role of media in shaping new leadership styles has become increasingly prominent, especially in sports NGOs that operate with nonprofit and participatory objectives. This study aims to design a conceptual model for enhancing ethical leadership within the context of interactive media, inspired by Habermas's communicative theory.

Design/methodology/approach

This study employed a qualitative approach based on thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts in the fields of sports management, communications, and applied ethics, as well as with active members of NGOs. The interviews were conducted over a five-month period, from Azar to Farvardin in Persian calendar. The location of the interviews was arranged in advance, depending on the

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
Email: S.kiane@iau.ir  0009-0003-1229-1597
2. Department of Physical Education and Sport Sciences, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
(Corresponding Author).
Email: mina.mostahfezian@iau.ac.ir  0000-0002-0226-6246
3. Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: ah.mahmoudi@ut.ac.ir  0000-0001-7579-2274
4. Department of Motor Behaviour and Sport Psychology, Isf. C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
Email: Rokhsareh.badami@iau.ac.ir  0000-0002-4507-0382

participants' preferences, either in person or virtually via video call. Each interview lasted between 45 and 70 minutes. All conversations were recorded with informed consent and transcribed verbatim. The interview process continued until theoretical saturation was reached; after the seventeenth interview, no new codes were extracted from the data, and the final two interviews served only to confirm the previously identified codes.

Research Findings

The data analysis led to the identification of 46 initial codes, 14 organizing themes, and five overarching themes. The overarching themes included the ethical foundations of leadership, interactive media as a platform for ethical action, communication principles based on Habermas's theory, challenges and barriers to achieving ethical leadership, and proposed strategies for reform and enhancement. The conceptual model of the study was designed as an interactive and nonlinear model, indicating that the realization of ethical leadership results from the interplay between leaders' internal values, a transparent and participatory media environment, a rational communicative pattern, and the ability to overcome communication challenges.

Conclusion

This study emphasizes that non-governmental organizations aiming to achieve effective ethical leadership require media literacy training, the institutionalization of ethical communication charters, and the utilization of interactive media grounded in dialogue and trust. The proposed model, highlighting the multidimensional and dynamic nature of the ethical leadership process, demonstrates that attaining ethical leadership is not the result of a single factor but rather the product of continuous interaction among internal, structural, and communicative components.

Limitations

The primary limitation of the present study is that the interactive media model based on Habermas's communicative theory has been mostly developed within the fields of philosophy, communication, and social sciences, and its application in sports management remains in the early stages. Therefore, future research can make a significant contribution by focusing on evaluating the effectiveness of the proposed strategies for enhancing ethical leadership in sports non-governmental organizations. In this regard, conducting empirical and quantitative studies to measure the impact of media ethics training, the development of ethical charters, and interactive communication structures could further enrich the existing knowledge.

Practical Implications

At the practical level, the interactive media model serves as a bridge between theory and practice, playing a key role in the ethical and communicative transformation of sports non-governmental organizations. This model elevates media from merely being an information-dissemination tool to becoming a platform for dialogue, collective learning, and the reconstruction of organizational trust. In other words, within this framework, media is not an instrument of power but a space for "communicative rationality" and "equality in expression," as emphasized by Habermas. Practically, leaders and managers of non-governmental organizations can utilize this model to establish interactive mechanisms that promote ethical engagement, transparency, and participatory decision-making.

Social Implications

The interactive media model, inspired by Habermas's communicative theory, carries

broad social implications and contributes to strengthening social capital, public trust, and the legitimacy of sports non-governmental organizations. By promoting ethical communication, honesty, accountability, and constructive dialogue, this model institutionalizes civic and socio-ethical values within society and fosters a culture of tolerance of differences and active citizen participation.

Originality and Innovation

The originality and innovation of this study are manifested in the development of an interactive media model to enhance ethical leadership in sports non-governmental organizations, inspired by Habermas's communicative theory. For the first time, this research applies Habermas's theoretical concepts to the field of sports and non-profit organizations, analyzing how media, leaders, and audiences interact to promote ethics and organizational transparency. Another innovation lies in the integration of media and ethical leadership, where media are positioned not merely as information tools but as platforms for interaction, dialogue, and active accountability. This approach enables the provision of practical and actionable strategies to improve organizational performance and social legitimacy, while also laying the groundwork for future research in ethical leadership and media governance in sports.

Keywords: Organizational Transparency, Voluntary Participation, Communicative Integrity, Ethical Capital, Accountability Culture

الگوی رسانه‌ای تعاملی برای ارتقای رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی با الهام از نظریه گفت‌وگومحور هابرماس

سعید کیانی^۱، مینا مستحفظیان^۲، احمد محمودی^۳، رخساره بادامی^۴

دریافت: ۳۱ شهریور ۱۴۰۴، پذیرش: ۲۶ آبان ۱۴۰۴

DOI: 10.22034/rcc.2025.2069213.1244

چکیده

در عصر ارتباطات تعاملی، نقش رسانه‌ها در شکل‌گیری سبک‌های نوین رهبری بیش از پیش برجسته شده است، به‌ویژه در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی که با اهداف غیرانتفاعی و مشارکتی فعالیت می‌کنند. این پژوهش باهدف طراحی الگویی مفهومی برای ارتقای رهبری اخلاقی در بستر رسانه‌های تعاملی، با الهام از نظریه گفت‌وگومحور هابرماس، انجام شده است. رویکرد پژوهش کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت ورزشی، ارتباطات، اخلاق کاربردی و فعالان سازمان‌های مردم‌نهاد جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۴۶ کد اولیه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شد. مضامین فراگیر شامل پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری، رسانه‌های تعاملی به‌مثابه بستر کنش اخلاقی، اصول ارتباطی مبتنی بر نظریه هابرماس، چالش‌ها و موانع تحقق رهبری اخلاقی و راهبردهای پیشنهادی برای اصلاح و ارتقا بودند. مدل مفهومی پژوهش، به‌صورت تعاملی و غیرخطی طراحی شده و نشان می‌دهد که تحقق رهبری اخلاقی، حاصل کنش متقابل میان ارزش‌های درونی رهبران، بستر رسانه‌ای شفاف و مشارکت محور، الگوی گفت‌وگویی عقلانی و غلبه بر چالش‌های ارتباطی است. این پژوهش تأکید دارد که سازمان‌های مردم‌نهاد برای دستیابی به رهبری اخلاقی مؤثر، نیازمند تربیت رسانه‌ای، نهادینه‌سازی منشورهای اخلاقی ارتباطی و بهره‌گیری از رسانه‌های تعاملی بر پایه گفت‌وگو و اعتماد هستند.

کلیدواژه‌ها: شفافیت سازمانی، مشارکت داوطلبانه، صداقت ارتباطی، سرمایه اخلاقی، فرهنگ پاسخ‌گویی

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

۲. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران (نویسنده مسئول).
Email: mina.mostahfezian@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

 0000-0001-7579-2274

۴. گروه رفتار حرکتی و روانشناسی ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقدمه

در عصر ارتباطات گسترده و شبکه‌های رسانه‌ای، سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی (NGOs)^۱ نه تنها در توسعه ورزش همگانی و ترویج سبک زندگی سالم نقش ایفا می‌کنند، بلکه به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مدنی، بسترهای لازم برای تقویت سرمایه اجتماعی، انسجام فرهنگی و مشارکت اخلاق‌محور در جامعه را نیز فراهم می‌سازند (بروزان^۲، ۲۰۲۵).

سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی نقش محوری در ترویج ورزش برای همه^۳ دارند. آنها با برگزاری برنامه‌ها و رویدادهای عمومی، ارتقای دسترسی اقشار مختلف به فعالیت‌های ورزشی را هدف قرار می‌دهند (شینوهارا^۴، ۲۰۲۵). مطالعات اخیر نشان می‌دهند که مشارکت NGOها در فعالیت‌های ورزشی، به‌ویژه در مناطق محروم، منجر به افزایش سطح تحرک بدنی و بهبود سلامت عمومی شده است (اسزیمانسکی^۵، ۲۰۲۴؛ یوسف^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی با فراهم‌سازی بسترهایی برای تعامل اجتماعی، همکاری جمعی و داوطلبی، سهم مؤثری در تولید و تقویت سرمایه اجتماعی دارند. آنها با گردهم‌آوردن افراد با پیشینه‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوت، به تقویت انسجام، اعتماد و روحیه مشارکت اجتماعی کمک می‌کنند (فراهانی و همکاران، ۲۰۱۹). NGOهای ورزشی اغلب به عنوان صدای جامعه مدنی در سیاست‌گذاری‌های ورزشی عمل می‌کنند. آنها می‌توانند نقش نظارتی، منتقدانه و پیشنهاددهنده نسبت به نهادهای رسمی ایفا کنند و از این رهگذر به بهبود شفافیت، پاسخگویی و کارآمدی در نظام ورزش کمک کنند (هاجندو^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). افزون بر این، این نهادها در بحران‌هایی همچون تبعیض، نابرابری جنسیتی یا فساد در ورزش نیز می‌توانند نقش کنشگریانه‌ای داشته باشند (بایل^۸، ۲۰۲۵). یکی از کارکردهای بنیادین سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، آموزش ارزش‌های اخلاقی و الگوسازی در رفتارهای شهروندی و ورزشی است (کیانی و همکاران، ۲۰۲۴). در عصر پست مدرن امروز که با چالش‌هایی همچون گسترش اخلاق‌گریزی، فردگرایی افراطی و کاهش اعتماد به نهادهای رسمی همراه است، ایفای مؤثر این نقش مستلزم برخورداری از رهبری اخلاقی در مدیریت این سازمان‌هاست؛ رهبری‌ای که بتواند هنجارهای اخلاقی را نهادینه کرده و به بازسازی سرمایه اجتماعی کمک کند (کیانی و همکاران، ۲۰۲۴).

رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی صرفاً به معنای نظارت یا هدایت مبتنی بر ساختارهای سنتی نیست، بلکه واجد نقشی تحول‌گرا در ایجاد فضاهای گفت‌وگوی اخلاقی، تصمیم‌گیری مشارکتی و تقویت هویت جمعی اخلاق‌محور است (نور^۹ و همکاران، ۲۰۲۵). این نوع رهبری با تأکید بر شفافیت، اعتمادسازی و مسئولیت‌پذیری، بستر مناسبی برای ارتقاء سرمایه اجتماعی در حوزه ورزش فراهم می‌سازد (کیم^{۱۰}، ۲۰۲۵). در این فرایند، رسانه‌ها به‌ویژه رسانه‌های دیجیتال، به عنوان تسهیل‌گرانی مؤثر، می‌توانند نقشی واسطه‌ای و توانمندساز در بازنمایی ارزش‌ها، گسترش آگاهی‌های اخلاقی، ارتقاء پاسخگویی عمومی و نهادینه‌سازی رویکردهای اخلاق‌مدار ایفا کنند (یانگ^{۱۱}، ۲۰۲۴).

درعین حال براساس نظریه کنش ارتباطی هابرماس، زیربنای کنش اخلاقی، در زبان و گفت‌وگوی آزاد و بدون سلطه نهفته است. در این فضا، تعامل میان کنشگران نه از طریق قدرت یا اجبار، بلکه از طریق استدلال و اقلان عقلانی شکل می‌گیرد (جکی^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۵). به تعبیر او، عقلانیت ارتباطی زمانی شکل می‌گیرد که افراد بتوانند بدون فشار بیرونی، دلایل و دیدگاه‌های خود را بیان کرده و در فرایندی برابر، به توافق برسند. این نظریه، زمینه‌ای فلسفی و نظری برای طراحی مدل‌های ارتباطی فراهم می‌کند که در آن شفافیت، برابری مشارکت و اعتماد، عناصر کلیدی قلمداد می‌شوند (الانام^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به عنوان کنشگرانی مدنی که در تعامل مستقیم با بدنه جامعه فعالیت می‌کنند، برای ایفای نقش مؤثر خود نیازمند نهادینه‌سازی گفتمان‌های مشارکتی، شفاف و اخلاق‌محور در سطوح مختلف رهبری و تصمیم‌سازی هستند. شکل‌گیری چنین گفتمان‌هایی نه تنها به تقویت سرمایه اجتماعی و اخلاقی سازمان می‌انجامد، بلکه زمینه‌ساز افزایش اعتماد عمومی و مشروعیت عملکردی این نهادها در فضای عمومی می‌گردد (کیانی و همکاران، ۲۰۲۴).

باین حال، در بسیاری از جوامع در حال توسعه، این سازمان‌ها با چالش‌های چندلایه‌ای نظیر تمرکزگرایی و شخصی‌سازی قدرت، ضعف در سازوکارهای پاسخگویی، کاهش سرمایه اخلاقی و محدودیت در دسترسی به رسانه‌های آزاد و تعاملی روبه‌رو هستند (اونیمپسی^{۱۴}

بسیار مهمی در ترویج ورزش همگانی، سلامت جامعه و ارتقای سرمایه اجتماعی ایفا می‌کنند. با این حال، چالش‌های فراوانی در حوزه رهبری اخلاقی این سازمان‌ها وجود دارد که می‌تواند بر کارآمدی، اعتماد عمومی و انسجام درونی آنها تأثیر منفی بگذارد. رهبری اخلاقی در این سازمان‌ها فراتر از مدیریت و کنترل سنتی است و مستلزم ایجاد فضایی است که در آن گفت‌وگوی صادقانه، مشارکت فعال اعضا و تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول اخلاقی به‌طور مستمر جریان داشته باشد. با توجه به کمبود مطالعات کاربردی و جامع در زمینه الگوهای رسانه‌ای تعاملی برای تقویت رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، این پژوهش ضمن پر کردن این خلأ علمی، می‌تواند راهنمای عملی مناسبی برای مدیران و فعالان این حوزه باشد. در نهایت، اهمیت این پژوهش در ارتقای کیفیت مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، افزایش مشارکت و رضایت اعضا و بهبود کارکرد اجتماعی این نهادها در سطح جامعه است که می‌تواند موجبات توسعه پایدار ورزش همگانی و سلامت اجتماعی را فراهم آورد، لذا هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی رسانه‌ای تعاملی برای ارتقای رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی با الهام از نظریه گفت‌وگو محور هابرماس می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه گفت‌وگو محور هابرماس به عنوان یکی از بنیان‌های اساسی در حوزه اندیشه انتقادی و فلسفه اجتماعی، بر نقش ارتباط و گفت‌وگو در شکل‌گیری کنش اجتماعی، مشروعیت‌یابی و توسعه عقلانیت تأکید دارد (آیسیاه^{۲۰} و فوزی^{۲۱}، ۲۰۲۵). هابرماس با طرح کنش ارتباطی، نشان می‌دهد که ارتباط میان کنشگران نه صرفاً ابزاری برای انتقال اطلاعات، بلکه سازوکاری برای تحقق تفاهم، همگرایی و ایجاد هنجارهای مشترک است. در این رویکرد، زبان و گفت‌وگو ابزار اصلی دستیابی به توافق عقلانی به شمار می‌آیند و مشروعیت اجتماعی زمانی حاصل می‌شود که کنشگران در یک بستر آزاد، برابر و عاری از سلطه بتوانند به تبادل نظر بپردازند. بر این اساس، نظریه گفت‌وگو محور هابرماس امکان تحلیل فرایندهای اجتماعی و سازمانی را از منظر کیفیت ارتباطات و سازوکارهای مشروعیت‌بخش فراهم می‌کند. این نظریه با تأکید بر شفافیت، مشارکت و نقد متقابل، بستری برای ارتقای اعتماد اجتماعی، توسعه

و همکاران، ۲۰۲۴؛ زاکاریاس^{۲۵} و همکاران، ۲۰۲۵؛ علی^{۲۶} و همکاران، ۲۰۲۴). این عوامل می‌توانند مانع از تحقق رهبری اخلاقی و تضعیف فرایندهای دموکراتیک درون‌سازمانی شوند. بر همین اساس، پژوهشگران بر اهمیت طراحی چارچوب‌های نهادی مبتنی بر اخلاق، شفافیت رسانه‌ای و مشارکت اجتماعی در راهبردهای مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی تأکید کرده‌اند (نور و همکاران، ۲۰۲۵؛ کیانی و همکاران، ۲۰۲۴).

از سویی، در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی در زمینه نقش رسانه‌ها در ارتقاء اخلاق سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی صورت گرفته است. برای مثال، مطالعه ریواری^{۲۷} و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بستری برای انعکاس شفاف عملکرد مدیران، ایجاد ارتباط دوسویه با اعضا و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی باشند. همچنین پژوهش لی^{۲۸} و همکاران (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که تعاملات رسانه‌ای اثربخش، رابطه مستقیمی با بهبود اعتماد سازمانی و کاهش تعارضات درون‌سازمانی دارند. این یافته‌ها مؤید آن است که رسانه‌های دیجیتال، اگر در چارچوب نظری و اخلاقی صحیحی هدایت شوند، قادر به تسهیل رهبری اخلاقی خواهند بود.

نکته حائز اهمیت آن است که بسیاری از الگوهای مدیریتی سنتی، رسانه‌ها را صرفاً ابزار اطلاع‌رسانی یا تبلیغاتی می‌دانند و از ظرفیت‌های دیالوگ محور آنها برای تصمیم‌سازی‌های اخلاقی غفلت می‌ورزند (نوگراهو^{۲۹} و همکاران، ۲۰۲۴). در حالی که نظریه گفت‌وگو محور هابرماس، رسانه را به مثابه بستر گفتمان عمومی قلمداد می‌کند که در آن امکان تعادل بین قدرت و عقلانیت ارتباطی برقرار است. در این فضا، هر کنشگری فرصت برابر برای ابراز نظر داشته و از طریق استدلال عقلانی می‌توان به اجماع اخلاقی دست‌یافت (جکی و همکاران، ۲۰۲۵).

با توجه به چنین ظرفیت‌هایی، ضرورت دارد که سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به سمت طراحی و پیاده‌سازی الگوهایی حرکت کنند که رسانه‌ها را نه صرفاً ابزار ارتباط، بلکه نهادهایی تسهیل‌گر در فرایندهای اخلاقی بدانند. بدین ترتیب، رهبران این سازمان‌ها می‌توانند در فضایی تعاملی، تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که نه تنها کارآمد، بلکه مقبول، مشروع و اخلاقی باشند. با این حال و به‌طور کلی سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به عنوان نهادهای مدنی تأثیرگذار، نقش

سرمایه اجتماعی و بهبود کارکرد نهادها به وجود می‌آورد (آتاید^{۲۲} و همکاران (۲۰۲۲).

تحلیل پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که نظریه گفت‌وگومحور هابرماس، به عنوان یکی از چارچوب‌های کلیدی در علوم اجتماعی و انسانی، ظرفیت بالایی برای تبیین نقش رسانه‌ها، فرهنگ و سازمان‌ها در شکل‌دهی به تعاملات اجتماعی و ارتقای مشروعیت دارد. به طور نمونه مطالعه نانگی^{۲۳} و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر رسانه‌های اجتماعی در حوزه آموزش سلامت، رسانه‌های نوین را به منزله حوزه عمومی مجازی معرفی می‌کند که می‌تواند بستر مناسبی برای گفت‌وگوی عقلانی و ارتقای آگاهی عمومی باشد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که رسانه‌های دیجیتال نه تنها ابزاری ارتباطی بلکه فضای بازتولید گفتمان عمومی هستند. در همین راستا، پژوهش آیسپاه و فوزی (۲۰۲۵) با مقایسه نظریه هابرماس و مفهوم مشارکت و اجماع در فرهنگ اندونزیایی، نشان می‌دهد که نظریه گفت‌وگومحور قابلیت تطبیق با زمینه‌های بومی را دارد و می‌تواند درک تازه‌ای از فرایندهای دموکراتیک و اجماع اجتماعی در بسترهای فرهنگی متفاوت ارائه دهد. از سوی دیگر، سیلوا^{۲۴} و همکاران (۲۰۲۵) با ترکیب دیدگاه هابرماس و نظریه جامعه‌مادی‌گرایی باراد، بر اهمیت پیوند میان کنش ارتباطی، فناوری و بسترهای مادی-اجتماعی تأکید می‌کند؛ به گونه‌ای که نشان می‌دهد گفت‌وگو و تعامل اجتماعی همواره در بستر فناوری‌ها و زیرساخت‌های مادی معنا پیدا می‌کند. در نهایت، مطالعه آتاید و همکاران (۲۰۲۲) با تمرکز بر مدیریت عمومی، چالش‌های دستیابی به اجماع کامل در بسترهای نهادی و سیاسی را برجسته ساخته و بیان می‌کند که نظریه کنش ارتباطی باید در عرصه‌های واقعی مدیریت بازتعریف شود. برآیند این پژوهش‌ها بیانگر آن است که نظریه گفت‌وگومحور هابرماس می‌تواند چارچوبی نظری برای درک بهتر تعاملات اجتماعی، فرهنگی و سازمانی در عصر رسانه‌های دیجیتال فراهم کند؛ اما تحقق کامل اهداف این نظریه نیازمند توجه به شرایط بومی، محدودیت‌های نهادی و بسترهای فناورانه است.

در عین حال مطالعات اخیر نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت سازمانی، نقشی کلیدی در ارتقای رفتارها و نگرش‌های مثبت کارکنان دارد. پژوهش گائو^{۲۵} (۲۰۲۲) نشان داد که رهبری اخلاقی از طریق تقویت غنای رسانه‌ای و شفافیت

سازمانی، به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند؛ یافته‌ای که اهمیت رسانه‌ها و شفافیت ارتباطی در ایجاد اعتماد سازمانی را برجسته می‌سازد. در ادامه، تحقیق تامنه^{۲۶} و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کند که رهبری اخلاقی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را در آموزش عالی ارتقا دهد، اما این رابطه به شدت تحت تأثیر عدالت سازمانی قرار دارد؛ به این معنا که بدون ادراک عدالت، اثر رهبری اخلاقی تضعیف می‌شود. علاوه بر این، مطالعات ایسلام^{۲۷} و همکاران (۲۰۲۴) و ابوزید^{۲۸} و همکاران (۲۰۲۴) بر پیوند میان رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه کارکنان تأکید کرده‌اند. نتایج آنها نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی از طریق تقویت بهزیستی روانی-اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند خلاقیت و نوآوری کارکنان را به طور معناداری ارتقا دهد. همچنین، پژوهش ایسلام و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه تعهد و انگیزش کاری نشان داد که اعتماد به رهبر و اشتیاق کاری هماهنگ، نقش میانجی مهمی در تقویت اثرات رهبری اخلاقی بر مشارکت کارکنان دارند. در سطح کلان‌تر، مرور نظام‌مند روی^{۲۹} و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کند که فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند بستر لازم برای اثرگذاری پایدار رهبری اخلاقی را فراهم کند، اما همچنان نیاز به تحقیقات گسترده‌تر در زمینه نقش شرایط نهادی، تفاوت‌های فرهنگی و متغیرهای میانجی نوین وجود دارد. در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی نه تنها بر پیامدهای فردی همچون رضایت شغلی، بهزیستی و اشتیاق کاری اثرگذار است، بلکه می‌تواند به شکل گسترده‌تری موجب ارتقای رفتارهای نوآورانه، شهروندی سازمانی و تقویت فرهنگ اخلاقی شود. به طوری کلی در عصر ارتباطات تعاملی، رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی دیگر نمی‌تواند صرفاً بر اقتدار فردی یا ساختارهای سلسله‌مراتبی تکیه داشته باشد. تحول در فناوری‌های ارتباطی، به‌ویژه ظهور رسانه‌های تعاملی، زمینه‌ای فراهم ساخته است تا الگوهای سنتی رهبری جای خود را به رویکردهایی مبتنی بر گفت‌وگو، شفافیت و مشارکت دهند. در این میان، نظریه گفت‌وگومحور یورگن هابرماس چارچوبی نظری و فلسفی در اختیار ما قرار می‌دهد تا چگونگی ارتقای رهبری اخلاقی را از مسیر تعامل و ارتباط عقلانی تحلیل کنیم. بر مبنای اندیشه هابرماس، اساس هر جامعه دموکراتیک و

حاصل می‌شود. در این نظریه، تمرکز بر اقدام ارتباطی است که هدف آن رسیدن به توافق و تفاهم متقابل، نه کنترل یا اجبار دیگران است و موفقیت این تعاملات مستلزم شرایط گفت‌وگوی آزاد، شفاف، صادقانه و برابر است (آیسیاه^{۳۱} و فوزی^{۳۲}، ۲۰۲۵).

سؤالات پژوهش

۱. پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی کدام‌اند و چه نقشی در ارتقای رهبری اخلاقی ایفا می‌کنند؟
۲. رسانه‌های تعاملی چگونه می‌توانند به‌مثابه بستری برای کنش اخلاقی رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی عمل کنند؟
۳. اصول ارتباطی برگرفته از نظریه گفت‌وگومحور هابرماس چه جایگاهی در الگوی رهبری اخلاقی رسانه‌محور دارند؟
۴. چالش‌ها و موانع تحقق رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی چیست و چه تأثیری بر نقش رسانه‌های تعاملی دارند؟
۵. چه راهبردهای کاربردی و بومی‌سازی‌شده‌ای می‌توان برای ارتقای رهبری اخلاقی در بستر رسانه‌ای پیشنهاد داد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون انجام شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی آن در شناسایی الگوها و مضامین پنهان در داده‌های متنی بود. تحلیل مضمون یکی از روش‌های رایج در پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از خلال داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مفاهیم کلیدی و ساختارهای معنایی را استخراج و دسته‌بندی کند. در این پژوهش، تحلیل مضمون به‌طور خاص برای دستیابی به الگوی مفهومی رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به‌کار گرفته شد؛ الگویی که می‌بایست نه تنها بر اساس داده‌های تجربی بلکه با پشتوانه نظری نیز تبیین شود. این روش به دلیل قابلیت ترکیب داده‌های فردی و اجتماعی و انعکاس چندصدایی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، از سایر روش‌های کیفی مناسب‌تر تشخیص داده شد. تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت:

اخلاق محور، «کنش ارتباطی» است؛ کنشی که هدف آن نه اعمال قدرت بلکه دستیابی به فهم متقابل از طریق گفت‌وگو و استدلال است. در چنین بستری، مشروعیت تصمیم‌ها نه از جایگاه سازمانی یا مقام رسمی، بلکه از پذیرش آگاهانه و عقلانی اعضا سرچشمه می‌گیرد. سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، به‌ویژه آنهایی که در حوزه عدالت، همبستگی و توسعه اجتماعی فعالیت می‌کنند، بیش از هر زمان دیگری نیازمند چنین الگوی ارتباطی هستند تا بتوانند اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌پذیری اخلاقی را در میان اعضای خود تقویت کنند. رسانه‌های تعاملی، در این چارچوب، نقش محوری ایفا می‌کنند. این رسانه‌ها فضای ارتباطی جدیدی می‌آفرینند که در آن رهبران و اعضای سازمان می‌توانند در قالب گفت‌وگویی آزاد و برابر، به تبادل اندیشه‌ها، بازتاب دیدگاه‌ها و نقد تصمیم‌ها بپردازند. رسانه تعاملی از حالت ابزار صرف انتقال پیام فراتر می‌رود و به بستری برای شکل‌گیری عقلانیت ارتباطی بدل می‌شود؛ عقلانیتی که در آن حقیقت، نه از قدرت، بلکه از گفت‌وگوی آزاد و اقناع استدلالی پدید می‌آید.

در راستای تعریف واژه‌ها و اصطلاحات، رهبری اخلاقی در ادبیات علمی مدیریت و رهبری به عنوان رویکردی تعریف می‌شود که هسته اصلی آن بر تصمیم‌گیری و رفتار مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، هنجارهای اجتماعی و اصول عدالت استوار است. این نوع رهبری، فراتر از دستیابی به اهداف عملکردی و کارکردی سازمان، به مسئولیت اجتماعی، التزام به اصول عدالت توزیعی، رعایت انصاف و حفظ کرامت انسانی در تعاملات توجه دارد (روی و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های مردم‌نهاد (به اختصار سمن‌ها یا NGOها^{۳۳}) به نهادهایی گفته می‌شود که به‌صورت غیرانتفاعی و مستقل از دولت فعالیت می‌کنند و هدف اصلی آنها ارتقاء منافع اجتماعی، فرهنگی، محیط‌زیستی، آموزشی یا حقوق بشری است، نه کسب سود مالی. این سازمان‌ها معمولاً با مشارکت داوطلبان، حمایت‌های مالی مردمی، کمک‌های بین‌المللی یا پروژه‌های کوچک محلی اداره می‌شوند (کیانی و همکاران، ۲۰۲۴). نظریه گفت‌وگومحور هابرماس به معنای چارچوبی نظری است که تعاملات انسانی را بر اساس ارتباط معنادار و عقلانی تحلیل می‌کند و معتقد است پایداری نظم اجتماعی و دستیابی به فهم مشترک، از طریق گفت‌وگو و توافق عقلانی میان اعضای جامعه

مکمل استفاده شد. برای اعتبار محتوایی داده‌ها، از بازبینی مکرر مصاحبه‌ها و تأیید تحلیل‌ها توسط مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شد. همچنین، برای افزایش پایایی کدگذاری، تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان توسط دو پژوهشگر انجام و نتایج به دست آمده باهم مقایسه شد. «جدول ۱» راهکارهای به کاررفته برای سنجش روایی و پایایی پژوهش را به صورت خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۱. راهکارهای روایی و پایایی پژوهش کیفی

نوع اعتبارسنجی	روش مورد استفاده	توضیحات
روایی محتوایی	بازبینی مشارکت‌کنندگان	نتایج تحلیل به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و نظرات اصلاحی آنها اعمال شد.
روایی سازه‌ای	مثلث‌سازی داده‌ها	داده‌های مصاحبه با اسناد و محتوای رسانه‌ای سازمان‌های مردم‌نهاد بررسی تطبیقی شد.
روایی تفسیری	تحلیل هم‌زمان توسط دو پژوهشگر	کدگذاری اولیه توسط دو نفر انجام شد و درصد توافق بین آنها محاسبه شد. میزان توافق ۰/۸۶ بود.
پایایی	مقایسه نتایج کدگذاری	پس از یک بازه ۲ هفته‌ای، کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه و مقایسه با کدهای اولیه صورت گرفت؛ ضریب پایایی ۰/۸۹ به دست آمد.

در کل، با بهره‌گیری از ترکیب راهبردهای بازبینی مشارکت‌کنندگان، تحلیل دوپایه و مثلث‌سازی داده‌ها، از اعتبار و ثبات کافی یافته‌ها اطمینان حاصل شد. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و به استخراج مضامین نهایی منجر شد که مبنای طراحی الگوی مفهومی پژوهش را شکل دادند.

یافته‌های پژوهش «جدول ۲» را ببینید.

مرحله اول تحلیل مضمون (آشنایی با داده‌ها)

در این بخش، داده‌های گردآوری شده از طریق ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌های مدیریت ورزشی، رسانه، ارتباطات، جامعه‌شناسی ورزش و فعالان سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، با روش تحلیل مضمون تحلیل شده‌اند. فرایند تحلیل مضمون مطابق با رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام شد و سه مرحله تحلیل مضمون (مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه) طی گردید.

۱. شامل آشنایی با داده‌ها
۲. تولید کدهای اولیه
۳. جستجوی مضامین
۴. مرور مضامین
۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین
۶. تدوین گزارش نهایی.

در این رویکرد، هدف تنها شمارش فراوانی کلمات یا مفاهیم نبود، بلکه کشف الگوهای معنایی و روابط میان آنها اهمیت داشت. بدین ترتیب، تحلیل مضمون در این پژوهش به عنوان ابزاری برای عبور از سطح توصیفی داده‌ها و رسیدن به سطح تبیینی و نظری مورد استفاده قرار گرفت. این روش اجازه داد تا از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، شبکه‌ای از مضامین مرتبط استخراج شود که پایه طراحی مدل مفهومی پژوهش را تشکیل داد.

جامعه پژوهش شامل کلیه خبرگان آشنا با سه حوزه اصلی پژوهش یعنی «رهبری اخلاقی»، «رسانه‌های ورزشی» و «سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی» بود. با توجه به ماهیت کیفی تحقیق و هدف کشف عمیق دیدگاه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد. معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان شامل داشتن حداقل یکی از ویژگی‌های زیر بود: سابقه مدیریت یا عضویت در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، سوابق پژوهشی یا حرفه‌ای در حوزه رسانه و اخلاق در ورزش، یا تدریس و نگارش آثار علمی در حوزه‌های مرتبط. در مجموع با ۱۹ نفر از خبرگان واجد شرایط مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. ترکیب مصاحبه‌شوندگان شامل ۸ نفر استاد دانشگاه، ۶ نفر از مدیران ارشد یا مؤسسان سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی و ۵ نفر از متخصصان رسانه ورزشی و ارتباطات بودند.

فرایند مصاحبه‌ها در بازه زمانی پنج‌ماهه (از آذر تا فروردین) انجام شد. مکان مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و با توجه به ترجیح مصاحبه‌شوندگان به صورت حضوری یا مجازی (از طریق تماس تصویری) تعیین شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه بود. گفت‌وگوها پس از اخذ رضایت آگاهانه ضبط و به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند. فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به طوری که پس از مصاحبه هفدهم، کد جدیدی از داده‌ها استخراج نشد و دو مصاحبه نهایی صرفاً به تأیید کدهای قبلی کمک کرد.

به منظور تضمین روایی و پایایی پژوهش، از چند روش

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان.

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	تخصص / رشته علمی	سابقه کاری (سال)	نوع فعالیت در حوزه پژوهش
P1	مرد	۵۳	دکتری	مدیریت ورزشی	۲۵	استاد دانشگاه و مشاور سمن ورزشی
P2	مرد	۴۵	دکتری	ارتباطات	۲۰	پژوهشگر رسانه‌های ورزشی
P3	مرد	۴۹	دکتری	فلسفه تعلیم و تربیت	۲۳	مدرس اخلاق حرفه‌ای ورزش
P4	زن	۴۲	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی ورزش	۱۸	مدیر انجمن ترویج ورزش بانوان
P5	مرد	۵۷	دکتری	اخلاق کاربردی	۲۷	استاد دانشگاه و داور کمیته اخلاق
P6	زن	۴۰	کارشناسی ارشد	علوم ورزشی	۱۵	عضو فعال سازمان مردم‌نهاد ورزش بانوان
P7	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت رسانه	۲۲	مدیر پلتفرم رسانه‌ای ورزشی مردمی
P8	زن	۳۹	کارشناسی ارشد	علوم ارتباطات	۱۲	تحلیلگر رسانه‌های اجتماعی ورزشی
P9	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت ورزشی	۱۹	مؤسس سمن ورزش روستایی
P10	زن	۳۶	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی	۱۰	دبیر شبکه جوانان سمن‌های ورزشی
P11	مرد	۵۲	دکتری	رسانه و فرهنگ	۲۶	استاد دانشگاه و مشاور رسانه‌ای
P12	مرد	۳۸	دکتری	روان‌شناسی اجتماعی	۱۳	پژوهشگر اخلاق در ورزش
P13	زن	۴۶	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	۲۰	مسئول سمن استانی
P14	مرد	۵۵	دکتری	جامعه‌شناسی ورزش	۲۸	استاد دانشگاه و مؤسس سازمان مردم‌نهاد
P15	زن	۴۳	کارشناسی ارشد	ارتباطات اجتماعی	۱۷	مدیر ارتباطات رسانه‌ای سمن بانوان
P16	مرد	۳۷	دکتری	مطالعات فرهنگی	۱۴	مدرس دانشگاه و فعال مدنی ورزشی
P17	مرد	۴۱	دکتری	علوم سیاسی ورزشی	۱۶	عضو هیئت مؤسس شبکه سمن‌های ورزش عدالت‌محور
P18	زن	۴۸	دکتری	فلسفه ارتباطات	۲۱	استاد دانشگاه و نویسنده حوزه اخلاق دیجیتال
P19	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	رسانه‌های نوین	۱۱	مدیر رسانه دیجیتال سمن ورزش پایه

ساختار کلی الگوی پیشنهادی پژوهش‌اند. در ادامه، هر مضمون فراگیر به‌صورت مجزا ارائه‌شده است؛ برای هرکدام، ابتدا توضیح مفهومی و کارکردی آن آورده شده، سپس جدولی شامل مضامین محوری، مضامین پایه و کدهای مصاحبه‌شوندگان تنظیم‌شده و در پایان، جمع‌بندی تحلیلی از یافته‌ها ارائه‌شده است. در ادامه نمونه‌ای از متن مصاحبه‌های انجام‌شده به همراه کدهای اولیه آن در «جدول ۳» آورده شده است.

مرحل دوم و سوم تحلیل مضمون (تولید کدهای اولیه و جست‌وجوی مضامین)

ابتدا از دل داده‌های خام، کدهای اولیه با تکرارهای مفهومی و معنایی استخراج شدند. در مرحله بعد، این کدها در قالب مضامین منسجم دسته‌بندی شدند و مضامین محوری از آنها شکل گرفت. درنهایت، با استفاده از الگوهای نظری و ساختاری، مضامین فراگیر استخراج شدند که نمایانگر

جدول ۳. بخشی از متن مصاحبه و کدهای اولیه

کدهای اولیه استخراج‌شده	متن مصاحبه
تعهد به صداقت شخصی - پرهیز از رفتارهای سودجویانه - عدالت‌محوری در تصمیم‌ها - انتشار همگانی برنامه‌ها - درج بازخورد کاربران - استفاده از داشبورد اخلاقی - راه‌اندازی تالارهای گفت‌وگو - پاسخ‌دهی تعاملی مدیران - دعوت به تضارب آراء - ترس از شفافیت - نگرش تبلیغ‌محور (استفاده ابزاری از رسانه) - فقدان آموزش رسمی - طراحی دوره‌های آموزشی	من همیشه فکر می‌کنم اگر رهبر یک سازمان مردم‌نهاد ورزشی نتواند خودش صادق باشد، هیچ رسانه‌ای نمی‌تواند تصویر واقعی از او نشان بدهد. برای من، صداقت شخصی و پرهیز از رفتارهای سودجویانه اصل است. اگر رهبر دنبال منفعت شخصی باشد، دیر یا زود رسانه‌ها این موضوع را آشکار می‌کنند و اعتماد مردم از بین می‌رود. از طرف دیگر، ما در کار خودمان خیلی روی عدالت‌محوری در تصمیم‌گیری تأکید داریم. مثلاً وقتی منابع کمی داریم، باید به گونه‌ای توزیع کنیم که هیچ گروهی احساس تبعیض نکند. همین ارزش‌های درونی هستند که بعدها در رسانه هم بازتاب پیدا می‌کنند. رسانه برای ما فقط ابزار تبلیغاتی نیست. اگر مشارکتی استفاده شود، می‌تواند خیلی کمک کند. برای نمونه، ما یک بار همه برنامه‌هایمان را در شبکه اجتماعی منتشر کردیم و از اعضا خواستیم بازخورد بدهند. خیلی ایده‌های کاربردی گرفتیم. حتی یکی از اعضا پیشنهاد داد داشبوردی طراحی کنیم که همه ببینند منابع مالی چگونه هزینه می‌شود. این کار باعث شد سطح اعتماد بالا برود. در این مسیر، اصل گفت‌وگو خیلی مهم است. من به‌شخصه همیشه سعی کرده‌ام در تالارهای گفت‌وگو به‌طور مستقیم پاسخ‌گو باشم، حتی اگر نقدها تند باشند. وقتی مردم ببینند که شما پذیرای تضارب آرا هستید، احساس می‌کنند دیده می‌شوند. البته مشکلاتی هم داریم؛ برخی مدیران هنوز رسانه را ابزار تبلیغاتی می‌بینند و از شفافیت می‌ترسند. بعضی هم چون آموزش رسانه‌ای ندیده‌اند، نمی‌دانند چطور باید گفت‌وگویی سازنده شکل بدهند. اگر دوره‌های آموزشی برای رهبران گذاشته شود، خیلی از این مشکلات برطرف خواهد شد.

مرحله چهارم و پنجم تحلیل مضمون (مرور مضامین و تعریف و نام‌گذاری مضامین)

جدول ۴. کدهای اولیه مربوط به مضامین فراگیر

مضمون محوری	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
باور به اخلاق عمومی	تعهد به صداقت شخصی	P16, P11, P10, P2
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	P11, P7, P5, P4
	عدالت‌محوری در تصمیم‌ها	P19, P10, P4, P3
	پرهیز از رفتارهای سودجویانه	P10, P5, P2
دغدغه شفافیت رفتاری	پرهیز از تضاد منافع	P18, P5, P3, P1
	اعلام عمومی گزارش‌ها	P10, P7, P2
	نقدپذیری علنی	P18, P12, P6
	وفاداری به جامعه محلی	P9, P3, P1
الگوی اخلاقی مبتنی بر خدمت	اخلاق حرفه‌ای در خدمت‌رسانی	P14, P6, P4
	تعهد به منافع جمعی	P17, P8, P5
	انتشار همگانی برنامه‌ها	P11, P9, P4
	درج بازخورد کاربران	P15, P13, P3
شفاف‌سازی مشارکتی	گزارش‌دهی فرایندی	P16, P10, P2
	استفاده از داشبورد اخلاقی	P12, P7, P5
	راه‌اندازی تالارهای گفت‌وگو	P18, P14, P6
	پاسخ‌دهی تعاملی مدیران	P13, P8, P1
ایجاد فضای گفت‌وگو	مدیریت تعارض در بستر آنلاین	P17, P11, P9
	بیان مستدل دیدگاه‌ها	P14, P12, P5
	اجتناب از سلطه‌گفتمانی	P10, P6, P2
	دعوت به تضارب آراء	P15, P1
عقلانیت ارتباطی	فرصت برابر برای مشارکت	P14, P8, P3
	عدم تبعیض در تعاملات	P11, P10, P2
	شناسایی دیدگاه‌های مغفول	P6, P5
	شفافیت در انتقال اطلاعات	P17, P4, P1
برابری ارتباطی	پرهیز از فریب رسانه‌ای	P9, P6, P3
	پاسخ‌گویی صادقانه	P12, P10, P8
	پذیرش مسئولیت اشتباه	P16, P7, P2
	درک ابزاری از رسانه	P11, P9, P3
صداقت در ارتباطات	فقدان آموزش رسمی	P13, P10, P6
	ناآگاهی نسبت به اصول گفت‌وگویی	P16, P7, P4
	ترس از شفافیت	P18, P2
	تمرکزگرایی اطلاعات	P11, P8, P1
ضعف در سواد رسانه‌ای	پنهان‌کاری سازمانی	P14, P10, P6
	استفاده ابزاری از رسانه	P13, P9, P5
	فرهنگ خودنمایی	P12, P6, P3
	بی‌اعتمادی به گفت‌وگوی آزاد	P15, P7, P1
مقاومت ساختاری	رویکرد یک‌سویه به ارتباط	P17, P10, P4
	طراحی دوره‌های آموزشی	P13, P5, P2, P1
	دعوت به تجربه عملی	P12, P6, P3
	تحلیل موارد موفق و ناموفق	P14, P10, P4
نگرش تبلیغ‌محور	ارزیابی رسانه‌ای عملکرد	P15, P7
	طراحی پلتفرم اخلاق‌محور	P11, P9, P2
	تعیین مسئول پاسخ‌گویی	P13, P6, P4
	یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی	P10, P5, P3
چالش‌ها و موانع تحقق رهبری اخلاقی رسانه‌محور	تربیت رسانه‌ای رهبران	
	ساختاردهی رسانه تعاملی	
	راهبردهای پیشنهادی برای ارتقای رهبری اخلاقی	

رسانه‌ای، بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها ارائه می‌شود. راهکارهای پیشنهادی نشان می‌دهند که با ترکیبی از آموزش، ساختارسازی رسانه‌ای و مشارکت‌سازی اعضا می‌توان الگویی واقع‌گرا و پایدار از رهبری اخلاقی رسانه‌ای در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی پیاده کرد.

در ادامه، برای تقویت تحلیل کیفی و ارائه تصویری شفاف‌تر از یافته‌ها، مضامین فراگیر استخراج‌شده علاوه بر تبیین مفهومی، از نظر تعداد کدهای اولیه و سهم نسبی آنها از کل داده‌ها نیز بررسی شدند. این رویکرد امکان مقایسه اهمیت نسبی هر مضمون را فراهم می‌کند و نشان می‌دهد که کدام مؤلفه‌ها در میان داده‌های پژوهش برجستگی بیشتری داشته‌اند. جدول زیر وزن نسبی هر مضمون فراگیر را نمایش می‌دهد.

برای تعیین وزن نسبی هر مضمون فراگیر، ابتدا مجموع کدهای اولیه استخراج‌شده از کل مصاحبه‌ها (۴۶ کد) به عنوان مبنای محاسبه در نظر گرفته شد. سپس تعداد کدهای اولیه‌ای که ذیل هر مضمون فراگیر قرار گرفته‌اند شمارش گردید. با تقسیم تعداد کدهای هر مضمون بر مجموع کل کدها و ضرب آن در ۱۰۰، درصد سهم نسبی هر مضمون مشخص شد. برای مثال، مضمون «پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری» شامل ۱۲ کد بود که با توجه به کل ۴۶ کد، معادل ۲۶ درصد سهم نسبی دارد. این فرایند برای سایر مضامین نیز انجام شد. در نهایت، مضامین بر اساس میزان سهمشان مرتب گردید تا علاوه بر تبیین مفهومی، وزن و اهمیت نسبی هر کدام از منظر داده‌های تجربی نیز روشن شود.

جدول ۹. وزن‌دهی مضامین فراگیر.

مضمون فراگیر	تعداد کدهای اولیه	درصد از کل کدها (۴۶)	وزن نسبی
پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری	۱۲ کد	۲۶٪	بیشترین سهم، نشان‌دهنده نقش بنیادی ارزش‌های درونی رهبران
رسانه‌های تعاملی به مثابه بستر کنش اخلاقی	۱۰ کد	۲۲٪	سهم قابل توجه، تأکید بر رسانه‌های دیجیتال در اخلاق‌ورزی
اصول ارتباطی مبتنی بر نظریه هابرماس	۹ کد	۲۰٪	جایگاه سوم، اهمیت گفت‌وگوی آزاد و عقلانیت ارتباطی
چالش‌ها و موانع تحقق رهبری اخلاقی	۸ کد	۱۷٪	سهم نسبتاً کم‌تر، اما نشان‌دهنده موانع جدی ساختاری و فرهنگی
راهبردهای پیشنهادی برای ارتقا	۷ کد	۱۵٪	کمترین سهم، اما دارای کارکرد عملی و سیاست‌گذاری

در مضمون فراگیر اول (پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی) به عوامل پایه‌ای، اخلاقی و درونی در شکل‌گیری رهبری اخلاقی اشاره دارد؛ ویژگی‌هایی که مستقل از رسانه، در بنیان‌های رفتاری و ارزشی رهبران شکل می‌گیرند و زمینه‌ساز استفاده مسئولانه از رسانه‌های تعاملی خواهند بود. خبرگان تأکید داشتند که پیش از هر الگوسازی رسانه‌ای، ریشه‌های اخلاقی در رفتار رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد باید تثبیت شود تا مخاطب رسانه‌ای احساس اعتماد و صداقت واقعی را تجربه کند.

در مضمون فراگیر دوم (رسانه‌های تعاملی به مثابه بستر کنش ارتباطی اخلاقی)، رسانه‌های اجتماعی و دیجیتال به مثابه عرصه‌هایی معرفی می‌شوند که امکان بروز رفتارهای اخلاق‌محور را برای رهبران فراهم می‌کنند؛ مشروط به آن‌که تعامل، مشارکت و گفت‌وگو جایگزین پخش یک‌سویه محتوا گردد. رسانه‌های تعاملی اگر با نگاه تعاملی و شفافیت‌محور استفاده شوند، به یکی از ارکان اساسی رهبری اخلاقی در فضای امروز سازمان‌های ورزشی تبدیل می‌شوند.

در مضمون فراگیر سوم (الگوهای ارتباطی مبتنی بر نظریه گفت‌وگو محور هابرماس) به بازتاب اصول نظری هابرماس در تعاملات رسانه‌ای اشاره دارد. ارتباطات در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی زمانی اخلاقی تلقی می‌شوند که بر پایه گفت‌وگویی آزاد، صادقانه و بدون سلطه شکل گرفته باشند. رسانه‌هایی که بر اساس منطق گفت‌وگویی طراحی شوند، با بازتاب ارزش‌هایی مانند صداقت، برابری و استدلال‌پذیری، می‌توانند کنش اخلاقی را در سازمان‌های مردم‌نهاد نهادینه کنند.

در مضمون فراگیر چهارم (چالش‌ها و موانع تحقق رهبری اخلاقی رسانه‌محور) به موانعی می‌پردازد که در مسیر تحقق یک الگوی تعاملی و اخلاق‌محور در رسانه‌های ورزشی مردم‌نهاد قرار دارند. این موانع بیشتر در سطح ساختاری، فرهنگی و نگرشی مشاهده می‌شوند. برخلاف اهداف اولیه رسانه، در بسیاری از سمن‌های ورزشی رسانه‌ها هنوز ابزاری تبلیغاتی، غیرتعاملی و گاه ابزاری برای پنهان‌سازی اطلاعات‌اند. این موانع نیازمند اصلاح جدی در آموزش، ساختار و نگرش‌اند.

در مضمون فراگیر پنجم (راهبردهای پیشنهادی برای ارتقای رهبری اخلاقی)، راهبردهای کاربردی، نتیجه‌محور و بومی‌سازی‌شده برای ارتقای رهبری اخلاقی در بستر

بحث و نتیجه‌گیری

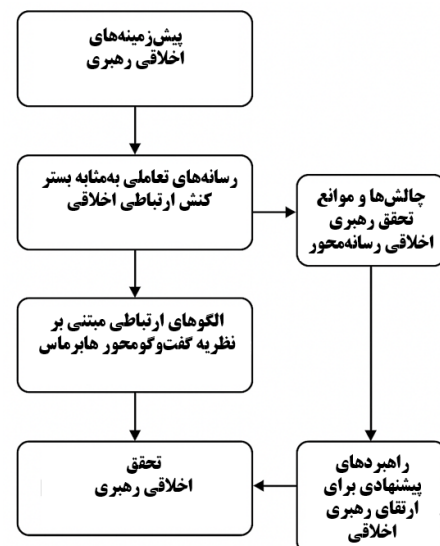
پژوهش حاضر با طراحی مدل مفهومی مبتنی بر یافته‌های کیفی و تحلیل مضمون، چارچوبی جامع و تعاملی برای درک سازوکارهای تحقق رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی ارائه کرده است. این مدل، با تأکید بر ماهیت چندبعدی و پویا بودن فرایند رهبری اخلاقی، نشان می‌دهد که دستیابی به رهبری اخلاقی تنها نتیجه تأثیر یک عامل منفرد نیست، بلکه محصول تعامل مستمر میان مؤلفه‌های درونی، ساختاری و ارتباطی است. در این راستا پژوهش‌های ایسلام^{۳۳} و همکاران (۲۰۲۴) و ابوزید^{۳۴} و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت هم‌افزایی میان ارزش‌های اخلاقی، ساختارهای نهادی و فناوری‌های رسانه‌ای برای ارتقای رفتارهای اخلاقی تأکید داشته‌اند.

بر اساس نتایج بدست آمده، در بُعد نخست، تأکید بر پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری، مبین این واقعیت است که بدون وجود باورها، ارزش‌ها و تعهدات اخلاقی واقعی در رهبران، تمام تلاش‌ها برای بهره‌گیری از رسانه‌های تعاملی به نتایجی سطحی و ناکارآمد منجر می‌شود. در این راستا مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبرانی که اصولی همچون عدالت، صداقت و مسئولیت‌پذیری را سرلوحه قرار می‌دهند، به شکل مؤثرتری می‌توانند فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق را نهادینه سازند و اعتماد اعضا و ذی‌نفعان را جلب کنند (لاما^{۳۵} و همکاران، ۲۰۲۴؛ داگب^{۳۶} و همکاران، ۲۰۲۴؛ رحیم زاده و همکاران، ۲۰۲۵). رهبرانی که خود فاقد نگرش اخلاق‌محور هستند، حتی با بهره‌گیری از ابزارهای نوین رسانه‌ای، قادر نخواهند بود پیام‌های مبتنی بر صداقت و عدالت را به شیوه‌ای اقناع‌کننده به اعضا منتقل کنند. درواقع، آنچه به رسانه‌ها اعتبار و اثربخشی می‌بخشد، نه صرفاً فناوری، بلکه صداقت محتوای برآمده از شخصیت اخلاقی رهبران است (پالوا^{۳۷} و همکاران، ۲۰۲۵). تحقیقات نیز این رویکرد را تقویت می‌کنند؛ به عنوان نمونه، مطالعه گوریرو^{۳۸} و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری رهبران، رابطه مستقیمی با افزایش مشارکت داوطلبانه، شفافیت سازمانی و انسجام درونی در سازمان‌های غیرانتفاعی دارد. همچنین، پژوهش مروری بنوون^{۳۹} و همکاران (۲۰۲۴) حاکی از آن است که در سازمان‌هایی که رهبران آنها ارزش‌هایی مانند انصاف، احترام متقابل و انصاف در توزیع منابع را رعایت می‌کنند، تمایل اعضا به درگیر شدن

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، بیشترین وزن به مضمون پیش‌زمینه‌های اخلاقی رهبری اختصاص دارد (۲۶٪)، که بیانگر جایگاه بنیادین ارزش‌ها و باورهای اخلاقی در شکل‌گیری الگوی رهبری اخلاقی است. پس از آن، رسانه‌های تعاملی (۲۲٪) و اصول ارتباطی مبتنی بر نظریه هابرماس (۲۰٪) قرار دارند که اهمیت نقش بسترهای دیجیتال و الگوهای گفت‌وگو محور در تحقق رهبری اخلاقی را تأیید می‌کنند. در مقابل، مضامین مربوط به چالش‌ها (۱۷٪) و راهبردها (۱۵٪) سهم کمتری دارند، اما این موضوع به معنای اهمیت پایین‌تر آنها نیست؛ بلکه نشان می‌دهد که این حوزه‌ها بیشتر در نقش موانع و راهکارهای تکمیلی عمل می‌کنند تا عناصر محوری. بدین ترتیب، ترکیب تحلیل کیفی و وزن‌دهی نسبی، تصویری جامع‌تر و عینی‌تر از یافته‌های پژوهش ارائه می‌دهد.

مرحله ششم تحلیل مضمون (تدوین گزارش نهایی)

این مرحله در «شکل ۱» آمده است.



شکل ۱. الگوی رسانه‌ای تعاملی برای ارتقای رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی با الهام از نظریه گفت‌وگو محور هابرماس

چارچوب، رسانه‌های تعاملی می‌توانند به عنوان تسهیل‌گر ارتباط اخلاقی بین رهبران و ذی‌نفعان عمل کنند و با ارتقای شفافیت و پاسخگویی، بستر تحقق اصولی چون عدالت، صداقت و انصاف را در سازمان‌های ورزشی فراهم آورند.

بعد سوم مدل به بهره‌گیری از نظریه کنش ارتباطی یورگن هابرماس اختصاص دارد که به عنوان چارچوبی نظری برای تحلیل ارتباطات اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی به کار می‌رود. بر اساس این نظریه، ارتباط اصیل زمانی شکل می‌گیرد که تعاملات بر پایه گفت‌وگویی آزاد، برابر، بدون سلطه و مبتنی بر استدلال عقلانی باشد (جیکو^{۴۴}، ۲۰۲۲). این نوع ارتباط، نه تنها مبنای مشروعیت تصمیمات سازمانی را تقویت می‌کند، بلکه بستر مشارکت اخلاق‌محور و ایجاد اعتماد سازمانی را فراهم می‌سازد. مطالعات جدید نیز از اثرگذاری مثبت این نوع گفت‌وگو در محیط‌های دیجیتال و رسانه‌ای حکایت دارند. برای مثال، پژوهش بلا^{۴۵} و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که گفت‌وگوی مبتنی بر اصول هابرماسی در نهادهای غیرانتفاعی، سطح شفافیت، مسئولیت‌پذیری و اعتماد بین اعضا را به‌طور چشم‌گیری افزایش می‌دهد. همچنین، یافته‌های هافیدیتز^{۴۶} و همکاران (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که به‌کارگیری سازوکارهای گفت‌وگو‌محور در رسانه‌های تعاملی می‌تواند منجر به تقویت انسجام سازمانی و افزایش مشارکت اخلاقی در تصمیم‌گیری شود. در نتیجه، این بعد به عنوان حلقه واسط میان فضای ارتباطی رسانه‌ای و کنش‌های اخلاقی، کیفیت تعاملات در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی را بهبود بخشیده و زمینه‌ساز توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام متقابل و مشروعیت اجتماعی می‌گردد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بعد چهارم مدل به‌درستی بر این نکته تأکید دارد که صرف وجود چارچوب‌های نظری و بسترهای رسانه‌ای، برای تحقق رهبری اخلاقی کافی نیست. تحقق این نوع رهبری در سازمان‌های مردم‌نهاد با موانع متعددی مواجه است که در سه سطح ساختاری، فرهنگی و فردی قابل تحلیل‌اند. از جمله چالش‌های مهم می‌توان به ضعف سواد رسانه‌ای اخلاقی در میان مدیران و کارکنان، مقاومت در برابر شفاف‌سازی اطلاعات و استفاده ابزاری از رسانه به‌جای بهره‌گیری آگاهانه و اخلاق‌محور از آن اشاره کرد. مطالعات متعددی نیز بر این موانع صحه گذاشته‌اند. در این راستا نطنزی و همکاران (۱۴۰۳) در

در گفت‌وگوهای بین فردی و بازخوردسازنده به‌مراتب بالاتر است. به تعبیر نظریه گفت‌وگو‌محور هابرماس، مشروعیت سازمانی از رهگذر فرایندهای ارتباطی آزاد و غیرتحمیلی حاصل می‌شود؛ اما این مشروعیت تنها زمانی پایدار خواهد بود که رهبری سازمان بر شالوده‌ای از اعتماد، پاسخگویی اخلاقی و تعهد به ارزش‌های انسانی بنا نهاده شده باشد (اوداک^{۴۷}، ۲۰۲۴). به بیان دیگر، رسانه‌های تعاملی زمانی می‌توانند نقش تسهیل‌گر گفت‌وگو و تعامل را ایفا کنند که رهبران در عمل، پایبند به اصول اخلاقی باشند و فضای ارتباطی را به ابزاری برای شفاف‌سازی و مشارکت‌افزایی بدل کنند؛ بنابراین، نقطه آغاز توسعه رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، نه از رسانه، بلکه از اخلاق در رهبری آغاز می‌شود. رسانه‌های تعاملی تنها در صورتی به یک ابزار تغییر فرهنگی و نهادی تبدیل می‌شوند که توسط رهبرانی هدایت شوند که در گفتار و کردار، بر مبنای اخلاق حرکت می‌کنند. این رهبران قادرند فرهنگ سازمانی گفت‌وگو‌محور، مشارکت‌پذیر و شفاف را با کمک رسانه‌های تعاملی تقویت کرده و سرمایه اخلاقی سازمان را بازسازی نمایند.

بعد دوم مدل، رسانه‌های تعاملی را نه صرفاً ابزار ارتباطی، بلکه به‌مثابه بستری اخلاقی برای بروز و تقویت رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی معرفی می‌کند. برخلاف رسانه‌های سنتی که اغلب از بالا به پایین و یک‌سویه عمل می‌کنند، رسانه‌های تعاملی بر گفت‌وگوی دوسویه، تولید مشترک محتوا و ایجاد فضاهای شفاف برای تبادل نظر و بازخورد استوار هستند (کلاتی^{۴۸} و همکاران، ۲۰۲۲). این ویژگی‌ها می‌توانند ظرفیت بالایی برای توسعه فرهنگ اخلاق‌محور در ساختارهای مردمی داشته باشند. مطالعات جدید نشان می‌دهند که بهره‌گیری از رسانه‌های دیجیتال با ویژگی‌های تعاملی همچون شفافیت، باز بودن فضاهای گفت‌وگو و قابلیت پیگیری پاسخ‌ها، موجب افزایش اعتماد، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در سطح رهبری سازمانی می‌شود (اولوغونی^{۴۹} و همکاران، ۲۰۲۵). از منظر نظریه گفت‌وگو‌محور هابرماس، هرچه فضاهای تعاملی بر مبنای عقلانیت ارتباطی و برابر بودن فرصت‌ها برای مشارکت بنا شده باشند، احتمال شکل‌گیری کنش‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های مشروع افزایش می‌یابد (جاوانوسکی^{۵۰} و همکاران، ۲۰۲۱). در این

اخلاق‌محور در تمامی سطوح سازمانی ضروری است. این امر می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر با تمرکز بر مسئولیت‌پذیری رسانه‌ای، شفافیت، عدالت ارتباطی و پاسخگویی اجتماعی محقق شود. همچنین طراحی و پیاده‌سازی منشور اخلاق رسانه‌ای متناسب با مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان و نهادینه‌سازی آن در فرایندهای ارتباطی و تصمیم‌گیری، می‌تواند به انسجام رفتاری و تقویت اعتماد عمومی بینجامد. از سوی دیگر، اصلاح نگرش مدیران ارشد نسبت به رسانه و ترویج نگاه راهبردی و غیر ابزاری به آن، به عنوان بستری برای ایجاد اعتماد عمومی و تعامل اخلاق‌مدار با ذی‌نفعان، ضروری به نظر می‌رسد؛ چراکه نتایج پژوهش‌های اخیر همچون اولانای^۵ و همکاران (۲۰۲۴) شان می‌دهد که نگاه اخلاق‌محور به رسانه می‌تواند سرمایه اجتماعی سازمان‌ها را تقویت کند. در همین راستا، ایجاد ساختارهای رسمی برای پاسخگویی رسانه‌ای از جمله واحدهای ارتباطات راهبردی اخلاق‌محور که مأموریت آنها شفاف‌سازی عملکرد، پاسخ به افکار عمومی و تولید محتوای اخلاقی است، می‌تواند زمینه‌ساز اعتمادسازی بلندمدت باشد. افزون بر این، توانمندسازی جوانان و داوطلبان فعال در حوزه رسانه در قالب آموزش‌های مشارکتی، کارگاه‌های اخلاق رسانه‌ای و بهره‌گیری از تجربیات موفق بین‌المللی نقش مهمی در پایداری این فرایند ایفا می‌کند. در مجموع، موفقیت این راهبردها در گرو وجود عزم جدی مدیریتی، اصلاح ساختارهای ناکارآمد و تداوم نظارت و ارزیابی عملکرد اخلاقی رسانه‌ای در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی خواهد بود.

پژوهش‌های آتی می‌تواند با تمرکز بر ارزیابی اثربخشی راهبردهای پیشنهادی در زمینه ارتقای رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی، گامی مهم در جهت عملیاتی‌سازی مدل ارائه‌شده بردارند. در این راستا، انجام مطالعات تجربی و کمی به منظور سنجش میزان تأثیر آموزش‌های اخلاق رسانه‌ای، تدوین منشورهای اخلاقی و ساختارهای ارتباطی تعاملی می‌تواند به غنای دانش موجود بیفزاید.

پژوهش خود نشان دادند که عدم آمادگی سازمانی برای پذیرش الزامات اخلاق رسانه‌ای، یکی از اصلی‌ترین دلایل ناکامی در نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی است. همچنین، پژوهش چیونگ^۶ و همکاران (۲۰۱۷) تأکید دارد که فرهنگ سازمانی محافظه‌کار و نگاه ابزاری به رسانه، موجب کاهش اثربخشی کنش‌های ارتباطی و اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌شود. در نتیجه، غلبه بر این موانع نیازمند رویکردی چند سطحی است که از یک‌سویه آموزش و ارتقای سواد رسانه‌ای اخلاقی بپردازد و از سوی دیگر، با ایجاد سازوکارهای شفاف‌ساز، پذیرش فرهنگ پاسخگویی و ارتقای انگیزش اخلاقی رهبران سازمانی را تسهیل کند. تنها در چنین شرایطی است که بسترهای موجود می‌توانند به ابزارهای مؤثر برای تحقق رهبری اخلاقی در عرصه رسانه‌ای تبدیل شوند.

در نهایت، بُعد پنجم مدل مفهومی که به راهبردهای پیشنهادی برای ارتقای رهبری اخلاقی رسانه‌محور می‌پردازد، نقشی بنیادین در تضمین پایداری و نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی ایفا می‌کند. مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر و تأیید پژوهش‌های پیشین، اتخاذ رویکردهای چند سطحی نظیر طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر اصول اخلاق رسانه‌ای، اصلاح ساختارهای ارتباطی به منظور افزایش شفافیت و پاسخگویی، تدوین و اجرای منشورهای اخلاقی رسانه‌ای و ایجاد نظام‌نامه مسئولیت‌پذیری ارتباطی برای مدیران و اعضا از جمله اقدامات کلیدی و اثربخش محسوب می‌شوند (ایسلام^۸ و همکاران، ۲۰۲۴ و ابوزید^۹ و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات نشان می‌دهند که اثربخشی این راهبردها مشروط به وجود اراده نهادی، تعهد مدیریتی و فرهنگ سازمانی حامی اخلاق است (ایسلام و همکاران، ۲۰۲۴). از این رو، برای تحقق عملی این راهبردها، لازم است زمینه‌های فرهنگی و ساختاری سازمانی موردبازنگری و تحول قرار گیرد. باین حال، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی در راستای تحقق رهبری اخلاقی رسانه‌محور، اقداماتی را در دستور کار خود قرار دهند. نخست آنکه ارتقاء سواد رسانه‌ای

پی‌نوشت‌ها

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------|------------------------------|---------------|
| 1. Non-Governmental Organizations | 14. Onimisi | 27. Islam | 39. Benevene |
| 2. Borozan | 15. Zakariás | 28. Abuzaid | 40. Odok |
| 3. Sport for All | 16. Ali | 29. Roy | 41. Qalati |
| 4. Shinohara | 17. Riivari | 30. Non-Governmental Organi- | 42. Ologunbe |
| 5. Szymański | 18. Li | zations | 43. Jovanoski |
| 6. Youssouf | 19. Nugroho | 31. Aaisyah | 44. Jeko |
| 7. Hajdu | 20. Aaisyah | 32. Fauzi | 45. Blau |
| 8. Bayle | 21. Fauzi | 33. Islam | 46. Hofeditz |
| 9. Noor | 22. Athayde | 34. Abuzaid | 47. Cheong |
| 10. Kim | 23. Nangi | 35. Lama | 48. Islam |
| 11. Yang | 24. Silva | 36. Dogbe | 49. Abuzaid |
| 12. Jaki | 25. Guo | 37. Palawa | 50. Olaniyi |
| 13. Al'anam | 26. Taamneh | 38. Guerrero | |

فهرست منابع

- Aaisyah, S., & Fauzi, M. F. B. (2025). COMPARISON OF THE CONCEPT OF PANCASILA DELIBERATIONS AND CONSENSUS AND HABERMAS'THEORY OF COMMUNICATIVE ACTION IN DEMOCRATIC DISCOURSE: Perbandingan Konsep Musyawarah-Mufakat Pancasila dan Teori Tindakan Komunikatif Habermas dalam Wacana Demokrasi. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 9 (1), 58-68.
- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S. A. M., & Alateeq, M. M. (2024). The effect of ethical leadership on innovative work behaviors: A mediating-moderating model of psychological empowerment, job crafting, proactive personality, and person-organization fit. *Administrative Sciences*, 14 (9), 191.
- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S. A. M., & Alateeq, M. M. (2024). The effect of ethical leadership on innovative work behaviors: A mediating-moderating model of psychological empowerment, job crafting, proactive personality, and person-organization fit. *Administrative Sciences*, 14 (9), 191.
- Al'anam, M., & Salman, R. (2024). The Relevance of Jürgen Habermas's Theory of Communicative Action as the Philosophical Foundation of Human Rights Enforcement in Indonesia. *Mimbar Hukum*, 36 (1), 61-82.
- Ali, M., Ilyas, Y., & Zia, M. S. (2024). Project Success through Project Leadership and Project Management in the NGO Sector of Pakistan. *Regional Lens*, 3 (1), 104-120.
- Athayde, A. L., Alves, L. F. D. S., PAULA, P. P. D., & Gomes, A. D. O. (2022). Is there a lack of consensus on consensus theory? Habermas' communicative action theory contextualized in public administration. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 164-178.
- Bayle, E. (2025). *Governance, regulation and management of global sport organisations* (p. 308). Taylor & Francis.
- Benevene, P., Buonomo, I., Pansini, M., & D'anna, F. R. A. N. C. E. S. C. O. (2024). Leadership and Volunteers'experiences in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review. *Tpm: Testing, Psychometrics, Methodology In Applied Psychology*, 31 (4).
- Blau, A. (2022). Habermas on rationality: Means, ends and communication. *European Journal of Political Theory*, 21 (2), 321-344.
- Borozan, D. (2025). Application of the WEG concept of control-oriented management in a non-profit sports organization-on the example of the Gymnastics Club Marjan. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 53-60.
- Cheong, P. H., & Yang, A. (2017). Chinese non-governmental organizations, media, and culture: Communication perspectives, practices, and provocations. *Chinese Journal of Communication*, 10 (1), 1-11.
- Dogbe, C. S. K., Ablorinyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*, 20 (7), 1378-1397.
- Farahani, A., Ghasemi, H. and Hassani, S. (2019). Effective Strategies for Participation of NGOs in the Sports Section for All Considering the Government's Health Policy. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17 (42), 33-52.
- Guerrero, Norma, "Enhancing Ethical Leadership: The Impact of Governance Mechanisms on Nonprofit Organizations" (2024). Master's Projects and Capstones. 1802. <https://repository.usfca.edu/capstone/1802>
- Guo, K. (2022). The relationship between ethical leadership and employee job satisfaction: the mediating role of media richness and perceived organizational transparency. *Frontiers in Psychology*, 13, 885515.
- Hajdu, D., Siposné, N. E., & Zsidó, K. E. (2024). Management Performance Evaluation of Nonprofit Organizations. Case Study on Sports Organizations. *Acta Marisiensis, Seria Oeconomica*. 12 (4), 157-175

- Hofeditz, L., Mirbabaie, M., & Ortmann, M. (2024). Ethical challenges for human-agent interaction in virtual collaboration at work. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40 (23), 8229-8245.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53 (6), 2090-2106.
- Islam, T., Zulfikar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37 (5), 1051-1072.
- Islam, T., Zulfikar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37 (5), 1051-1072.
- Jaki, A., Kristina, D., Susila, A. D., Kori, D., & Dharmawan, I. G. A. (2025, June). Study of Religious Moderation in a Digital Context: Analysis of the nu. Or. Id Portal from the Perspective of Jürgen Habermas' Communicative Rationality. In *The 3rd International Conference on Christian and Inter-Religious Studies (ICC-IRS 2024)* (pp. 632-643). Atlantis Press.
- Jeko, V. O., & Nwana, A. P. (2022). Habeas and communicative action: an appraisal of contemporary nigerian society. *igwebuike: African Journal of Arts and Humanities*, 8 (2).
- Jovanoski, A., & Sharlamanov, K. (2021). Jurgen Habermas and his contribution to the theory of deliberative democracy. *American International Journal of Social Science Research*, 7 (1), 36-47.
- kiani, S. , mostahfezian, M. , Mahmoudi, A. and badami, R. (2024). Presentation of an Ethical Leadership Model in Non-Governmental Sports Organizations. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12 (45), 84-99. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2032431.1063
- Kim, Y. I. (2025). Importance of ethical behavior in sports management. *International Journal of Science and Research Archive*, 14 (1), 819-829.
- Lama, P. B., Aryal, N. P., & Shrestha, R. (2024). The influence of leadership styles on employee performance: Transformational, transactional and ethical leadership. *Business Ethics and Leadership*, 8 (2), 152-163.
- Li, N., Zheng, X., Ni, D., Kirkman, B. L., Zhang, M., Xu, M., & Liu, C. (2025). Leadership in a crisis: A social network perspective on leader brokerage strategy, intra-organizational communication patterns, and business recovery. *Journal of Management*, 51 (5), 2041-2073.
- Nangi, M. G., Kamaruddin, S. A., Adam, A., & Lestari, S. A. (2024). Social media as a virtual public sphere in health education: A systematic review from the perspective of Habermas' public sphere theory. *Jurnal Kesehatan Komunitas Indonesia*, 4 (1), 36-50.
- Natanzi, A. M., Daneshfar, K., Memarzadeh Tehran, G., & Pilevari, N. (2024). Designing of professional ethics development model in the Government active in the public sector. *Iranian journal of management sciences*, 19 (74), 1-22.
- Noor, N. H. M. (2025). Enhancing NGO Effectiveness through Ethical Leadership and Accountability towards Beneficiaries. In *New Trends for the Governance of Non-Profit Organizations* (pp. 197-230). IGI Global Scientific Publishing.
- Nugroho, D., & Angela, P. (2024). The impact of social media analytics on sme strategic decision making. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 5 (2), 169-178.
- Odok, J. A., & Berebon, C. (2024). The Interplay of Morality, Law, and Democratic Legitimacy in Habermas's Political Philosophy. *Advances in Law, Pedagogy, and Multidisciplinary Humanities*, 2 (1), 49-63.
- Olaniyi, O. O., Ugonnia, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024). Digital collaborative tools, strategic communication, and social capital: Unveiling the impact of digital transformation on organizational dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17 (5), 140-156.
- Ologunbe, J., & Taiwo, E. O. (2025). The impact of digital communication on governance, political dynamics, and leadership: a case study of the Nigerian people and process. *Political Dynamics, and Leadership*.
- Onimisi, T., & Sadat, S. Interventionist Role of Non-governmental Organizations in Internal Displacement in Borno State, Nigeria: Need for Coordinated Policy. *ESCAE journal of management and security studies (EJMSS)*. Vol 4. No 1. April, 2024
- Palawa, A. H., Nuh, Z. M., Hanafi, I., & Masduki, M. (2025). Ethical Da'wah and Leadership: Raja Ali Haji's Philosophical Perspectives on Moral Governance. *MUHARRIK: Jurnal Dakwah Dan Sosial*, 8 (1).
- Qalati, S. A., Ostic, D., Sulaiman, M. A. B. A., Gopang, A. A., & Khan, A. (2022). Social media and SMEs' performance in developing countries: Effects of technological-organizational-environmental factors on the adoption of social media. *Sage Open*, 12 (2), 21582440221094594.
- Rahimzadeh, V., Heidari Raziabad, N., & Zahed Babolan, A. (2025). The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools. *Journal of Islamic Education*, 20 (51), 23-52. doi: 10.30471/edu.2025.10440.2939
- Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. *Journal of Global Sport Management*, 9 (1), 132-158.

- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34 (1), 97-138.
- Shinohara, H. (2025). The "Opportunity-Based Approach" for Sustainable Development of Non-Profit Organizations: A Case Study of Japan Korfball Association (No. 7fdb4_v1). Center for Open Science.
- SILVA, A. E. F. A. D., Saltarelli, E. P. N., ALCÂNTARA, V. D. C., & BRITO, M. J. D. (2025). Contributions of sociomateriality to organizational studies based on the theory of communicative action: Possibilities for dialogues between Jürgen Habermas and Karen Barad. *Cadernos EBAPE. BR*, 23, e2024-0001.
- Szymański, R. (2024). Empowering local communities: how the 'SPORT na START' program boosts socio-economic growth through regional NGOs. *European Research Studies Journal*, 27 (4), 1421-1430
- Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: the contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11 (1), 2294834.
- Yang, Y. (2024). Influences of digital literacy and moral sensitivity on artificial intelligence ethics awareness among nursing students. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 21, p. 2172). MDPI.
- Youssef, Y. B., & Aras, M. A. (2024). The Role of Physical Activity in Health Capital Optimization: Contributions of NGOs with a Focus on WHO. *Tun J Sport Sci Med* 2024; 2 (2):17-25
- Zakariás, I., Kovai, M., Kovai, C., & Kerényi, S. (2025). Is there a place for 'community'? Transnational governance, post-socialist authoritarianism, and deinstitutionalization in a child protection NGO in Hungary. *International Journal of Sociology*, 55 (2), 113-134.