



## Designing Manager Empowerment Model Using Grounded Theory (Case Study: Iranian Professional Sports Industry)

Kamal Aboutalebi Adargani<sup>1</sup>, Elham Moshgelgosha<sup>2\*</sup>, Ahmadreza Askari<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, Department of Sport Management, Mobarakeh Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

<sup>2,3</sup>Assistant Professor, Department of Sport Management, Mobarakeh Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

### ARTICLE INFO

#### Article Type:

Original Research

**Received:** 07.08.2021

**Revised:** 08.15.2021

**Accepted:** 09.26.2021

#### Keyword:

Empowerment  
Sport Managers  
Professional Clubs  
Psychological Empowerment

#### \*Corresponding Author:

Elham Moshgelgosha

#### Email:

[Elham\\_moshkelgosha@yahoo.com](mailto:Elham_moshkelgosha@yahoo.com)

### ABSTRACT

The development of professional sports in the country and its transformation into an attractive and lucrative industry has led to an increase in the need for professional management in the country's sports clubs as the most important pillar of this industry. Given the role of managers in the management of professional sports clubs, their empowerment is of particular importance. The main goal of the present research is to present the Empowerment Model of Managers of Professional Sports Clubs in Iran. This research was exploratory research and conducted within the framework of qualitative approach using the data research method of the foundation. Participants in this study included faculty members professional sports club's managers in the field of empowerment researchers who were selected by purposive and theoretical sampling method for semi-structured interviews. The interviews continued until the theoretical saturation stage. Data was analyzed simultaneously with data collection using Strauss and Carbine method. The results showed that out of 279 initial concept codes, 51 final concept codes and 13 sub-categories in the form of six dimensions of the paradigm model including causal conditions, the main phenomenon, strategies, intervening conditions, and background conditions to create the Empowerment Model of Managers of Professional Sports Clubs in Iran. Integration of categories based on the existing interrelationships between them around the empowerment of managers of professional sports clubs in Iran and forming a paradigm model derived from qualitative research will greatly aid the managers of professional sports clubs in Iran.



---

**EXTENDED ABSTRACT**

---

**Introduction**

The professional sports industry, like other industries, creates added value for its stakeholders by taking advantage of the competitive advantage. Professional sports clubs are economic enterprises of the sports industry, and many of these clubs have been able to play an important role in the economy of countries. Club ownership in professional sports has undergone countless changes in recent years. Changes in laws, increased number of people interested in management (such as investors, financial sponsors, members, fans and media, etc.) and society's demand for more transparency in management are among the most important factors. One of the most effective ways to achieve competitive advantage in the current situation is to make managers of professional sports clubs more efficient. In order to align with environmental changes and respond to internal and external threats, organization managers should rethink their management styles and behaviors. Empowering human resources, particularly managers, has been recognized as a strategy to combat these threats because organizations with capable, committed, skilled and motivated managers will be able to adapt to changes and compete better. Powerful managers are managers who believe in the division of work and responsibility and seek to expand their culture of efficiency.

The research conducted in relation to the empowerment of managers are few and managers of sports clubs have not been examined in any of these studies. In this research, an attempt was made to design and explain the empowerment of the managers of professional sports clubs in Iran based on the data theory of the foundation and in the paradigm of causal, contextual, intervening, strategic and consequences factors. Finally, a comprehensive model should be designed to empower managers of Iran's professional sports clubs, which is a fundamental requirement.

**Methodology**

The current research is a qualitative research with an inductive approach, and in terms of direction, it is considered a fundamental research. Because the current research emphasizes forming a conceptual framework or developing a theory, the foundation's data theory strategy was used. The sampling of this research was purposive sampling according to qualitative methods. The participants in the current research were selected based on the snowball method, from university faculty members (sports management), managers of professional sports clubs, and researchers in the field of career empowerment. After stating the objectives of the research, all interviewees participated in this study with informed consent. The tools of the current research were in-depth and exploratory interviews with open-ended questions. The time considered for each interview was 40 minutes on average.

After conducting the interviews, the content of the interviews was written word by word and implemented. The sampling process continued until reaching theoretical saturation, meaning until no new information was extracted from the data during the interview. The method proposed by Strauss and Corbin (2011) was used to analyze the data after the first interview. After interviewing 17 people, theoretical saturation was achieved. The analysis process included three types of open coding, axial coding, and selective coding based on the "systematic approach" of Strauss and Corbin (1998).

## Results and discussion

In the open coding phase, the data obtained from the interviews, recorded and noted from the interviews, were studied and 51 final concepts (codes) were extracted. According to open coding, in axial coding, common and similar concepts conceptually and semantically were classified in the form of 13 subcategories (sub-concepts) and then the common concepts were classified semantically in the form of six main categories. In the third step, through selective coding, the relationship between the categories was determined and finally, the conceptual model of the research was obtained. In total, based on all the interviews and using open, central and selective (selective) coding, six categories including the main phenomenon, causal conditions, contextual (environmental) conditions, strategies, final outcome and intervening conditions were obtained.

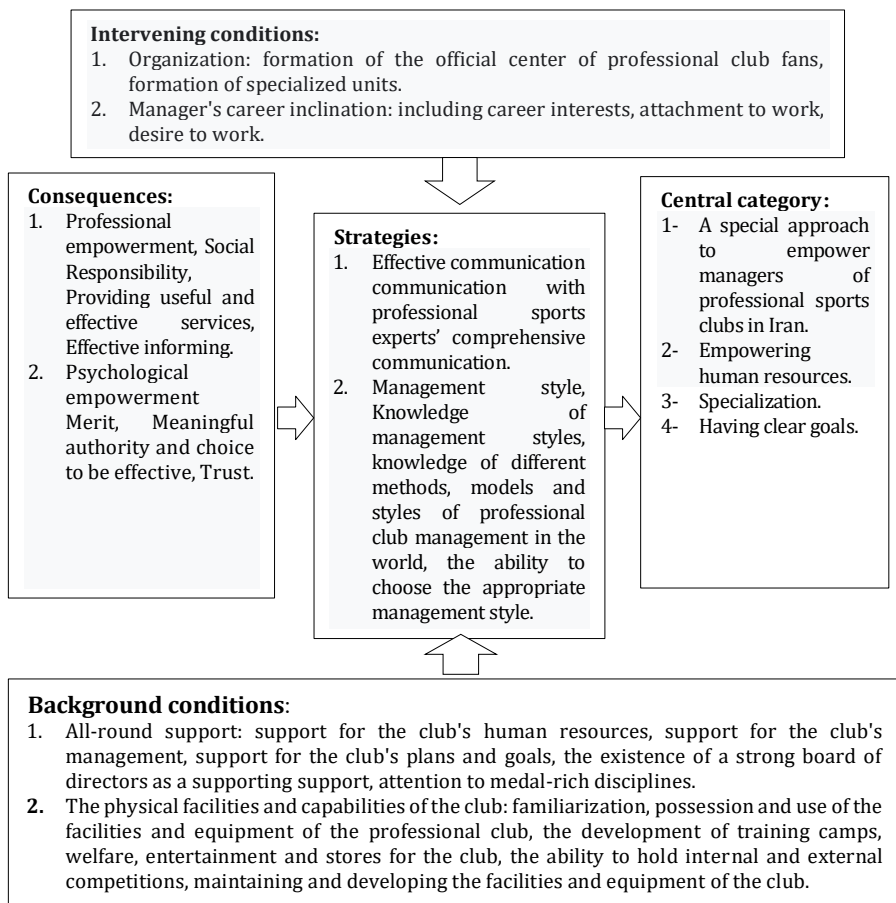


Figure 1. Paradigm model of empowering managers of professional sports clubs in Iran.

## **Conclusion**

According to Figure 1, the theory of empowering managers in professional sports can be interpreted as follows: human and organizational factors are necessary causes for the formation of a special approach to empowering professional sports managers in Iran. In fact, by improving the necessary skills of managers, increasing the level of confidence of managers, not being afraid of losing power, the rule of a suitable organizational system such as planning, rewarding, promoting, and training in order to empower managers, as well as the existence of a suitable organizational monitoring and control system, all lead to empowerment of professional sports managers. A combination of human and organizational factors leads to the formation of approaches such as empowering human resources, specialization of managers and having clear goals. Finally, empowering professional sports managers with effective communication strategies and management methods, including the manager's relationship with professional sports experts, knowledge of management styles, knowledge of different styles of professional club management in the world, the ability to choose the appropriate management style, raising career goals desire of managers, and the creation of special organizational units for a professional sports club are considered intervening factors. If there is comprehensive support for the club and suitable physical facilities for professional sports in the club, professional empowerment and psychological empowerment will be formed as outcomes. In conclusion, it can be stated that the presentation of the model of empowerment of managers of professional sports clubs in Iran provides a better understanding of the empowerment of managers in professional sports clubs of Iran.

## طراحی الگوی توانمندسازی مدیران با استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت ورزش حرفه‌ای ایران)

کمال ابوطالبی آدرگانی<sup>۱</sup>، الهام مشکل‌گشا<sup>۲\*</sup>، احمدرضا عسکری<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، اصفهان، ایران.  
۲ و ۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، اصفهان، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

توسعه‌ی ورزش حرفه‌ای در کشور و تبدیل شدن آن به یک صنعت جذاب و پرمخاطب، منجر به افزایش نیاز به مدیریت حرفه‌ای در باشگاه‌های ورزشی کشور به‌عنوان مهم‌ترین رکن این صنعت شده است. با توجه به نقش مدیران در اداره‌ی باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای، توانمندسازی آنها از اهمیت خاصی برخوردار است. هدف از مطالعه‌ی حاضر طراحی مدل توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران است. این تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی و در چهارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش پژوهش داده بنیاد انجام شد. مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش شامل، اعضای هیئت‌علمی (مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها و مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش و محققان در زمینه‌ی توانمندسازی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری جهت مصاحبه نیمه ساختار یافته انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا مرحله‌ی اشباع نظری ادامه پیدا کرد. داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش استراوس و کوربین تحلیل شدند. نتایج نشان داد از تعداد ۲۷۹ کد مفهومی اولیه، ۵۱ کد مفهومی نهایی و ۱۳ مقوله‌ی فرعی در قالب ابعاد شش‌گانه‌ی مدل پارادایمی شامل شرایط علی (عوامل انسانی و عوامل سازمانی)، پدیده‌ی اصلی (رویکرد ویژه به توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران)، راهبردها (ارتباطات مؤثر و شیوه‌ی مدیریت)، شرایط مداخله‌گر (سازماندهی و تمایل شغلی مدیر)، شرایط زمینه‌ای (حمایت‌های همه‌جانبه و امکانات فیزیکی باشگاه) و پیامدها (توانمندسازی حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی)، مدل توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران را تشکیل دادند. یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شکل‌دهنده‌ی مدل پارادایمی برآمده از تحقیق کیفی است. دست‌یابی به این هدف کمک شایانی به مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران می‌کند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۷

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴

### کلید واژگان:

توانمندسازی  
مدیران ورزشی  
باشگاه‌های حرفه‌ای  
توانمندسازی روان‌شناختی

\*نویسنده مسئول: الهام مشکل‌گشا

پست الکترونیکی:

[modarresi.yazd@gmail.com](mailto:modarresi.yazd@gmail.com)

## مقدمه

صنعت ورزش حرفه‌ای همانند سایر صنایع، با بهره‌گیری از مزیت رقابتی، به ایجاد ارزش افزوده برای ذی‌نفعان خود می‌پردازد (گلدمن و جوهنس، ۲۰۰۹)<sup>۱</sup>. باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای بنگاه‌های اقتصادی صنعت ورزش به حساب می‌آیند و بسیاری از این باشگاه‌ها توانسته‌اند نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفا کنند (الهی و همکاران، ۲۰۰۹). رشد درآمد حاصل از پخش، حمایت مالی و معاملات بازیکنان، حجم عظیمی از معاملات پولی را در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای به همراه داشته است (ریبیرو و لیما، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>.

امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای، هسته‌ی اصلی صنعت ورزش به شمار می‌روند. توسعه‌ی صنعت باشگاه‌داری به کشورهای صاحب نامی چون انگلستان، ایتالیا، اسپانیا و آلمان محدود نمی‌شود؛ بلکه، کشورهایی چون ژاپن و کره‌ی جنوبی هم توانسته‌اند با مدیریت مناسب گام‌های اساسی در جهت توسعه‌ی صنعت ورزش بردارند (الهی و همکاران، ۲۰۰۹). باشگاه‌داری در ورزش حرفه‌ای سال‌های اخیر دستخوش تغییرات بی‌شماری شده است. تغییر در قوانین، افزایش افراد علاقه‌مند به مدیریت (مانند سرمایه‌گذاران، حامیان مالی، اعضا، هواداران و رسانه‌ها و ...) و تقاضای جامعه برای شفافیت بیشتر در مدیریت از مهم‌ترین این عوامل هستند (فریتاس و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۳</sup>.

از طرفی باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده‌ی داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، حل تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت باشگاه مواجه‌اند. یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای است (فریتاس و همکاران، ۲۰۱۷). نقش مدیران برجسته در موفقیت باشگاه پراهمیت به نظر می‌رسد. در بررسی ۳۶ باشگاه فوتبال برزیل یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مالی و ورزشی عملکرد مدیریت باشگاه معرفی شد (دانتاس و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۴</sup>.

مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای همچون گذشته مدیر هزینه و مدیر برگزاری یک مسابقه نیستند؛ بلکه، همانند مدیران بنگاه‌های اقتصادی باید به دنبال ایجاد ساختار سازمانی و اقتصادی قوی بوده و در اندیشه‌ی افزایش درآمد‌ها، کاهش هزینه‌ها، نظام مالی شفاف، مدیریت مالی کارآمد، افزایش توان سودآوری، افزایش سهم بازار و به دست آوردن بازارهای جدید، کار در فضای رقابتی، موفقیت در رقابت، ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات با لحاظ ویژگی‌های خاص خود باشند و این ویژگی‌ها، مدیریت بر باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای را تبدیل به مسئولیتی سنگین و پیچیده نموده است (تسواپریدو و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۵</sup>.

در کشورهای پیشرو در صنعت ورزش، فعالیت باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای علاوه بر جنبه‌ی ورزشی به لایه‌های فرهنگی، اجتماعی، رسانه‌ای و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی تسری پیدا کرده است و بدین ترتیب باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان بنگاه‌های چند منظوره (اجتماعی، فرهنگی، رسانه‌ای، آموزشی و علمی) از نظر مردم، هواداران، سرمایه‌گذاران، حامیان مالی و دیگر ذینفعان، جذابیت‌های افزون‌تری یافته‌اند (گارسیا-سانچز، ۲۰۰۷)<sup>۶</sup>. از این دریچه، مدیریت باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای از پیچیدگی بیشتری برخوردار شده است. وسعت آگاهی‌ها، عمق درک و توان اجرایی مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای باید به‌اندازه‌ای باشد که بتوانند مدیریت هم‌زمان و کارآمد عوامل مختلف فرهنگی، ورزشی، اجتماعی، رسانه‌ای، علمی و ... را همراه با پیشبرد اهداف خاص باشگاه ورزشی انجام دهند (فریتاس و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از

<sup>1</sup> Goldman & Johns

<sup>2</sup> Ribeiro & Lima

<sup>3</sup> Freitas

<sup>4</sup> Dantas

<sup>5</sup> Tsevairidou

<sup>6</sup> Garcia-Sanchez

دغدغه‌های اصلی باشگاه‌های موفق جهان گردآوری مدیران و سرمایه‌ی انسانی توانمندی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند (گارسیا-سانچز، ۲۰۰۷).

برای همسویی با تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی به تهدیدات درونی و بیرونی، مدیران سازمان بایستی در سبک‌ها و رفتارهای مدیریتی خود بازاندیشی کنند (پرادهان و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۱</sup>. توانمندسازی نیروی انسانی به‌ویژه مدیران، یکی از راهبردهای روبه‌رو شدن با این تهدیدات تشخیص داده شده است (دوبره، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup>. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (مونه‌آمور و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۳</sup>. مدیران و کارکنان به‌واسطه‌ی دانش، تجربه و انگیزه‌ی خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است (ارتورک، ۲۰۱۲)<sup>۴</sup>. وجود نیروهای توانمند برای سازمان مزیتی رقابتی است. با وجود آنکه در دهه‌ی ۱۹۹۰ برای توسعه‌ی سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید اصلی مدیران بر تدوین راهبرد بود، ولی طی سال‌های اخیر این پارادایم تغییر یافته و توسعه‌ی سازمانی بیشتر بر توانمندسازی نیروی انسانی بنا شده است؛ به‌طوری‌که سازمان‌ها به توانمندسازی به‌عنوان یک مزیت رقابتی نگاه می‌کنند (ماینارد و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۵</sup>.

تاریخچه‌ی اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)<sup>۶</sup>. تعاریف متعددی از واژه‌ی توانمندسازی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. (زیمرن، ۱۹۹۵)<sup>۷</sup> معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه‌ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می‌دهد اما افراد کمی به آن اشراف دارند». (آقایار، ۲۰۰۷). توانمندسازی باید در تمام سطوح سازمان مدنظر قرار گیرد و آنچه مهم است این امر باید از بالاترین سطح آغاز گردد. برای دستیابی هرچه بهتر به اهداف، باید افراد توانمند در رأس امور قرار بگیرند (لی، ۲۰۰۹)<sup>۸</sup>. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ی در سازمان داشته باشند، به همین دلیل اهمیت، نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان باید در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد (درتاج و همکاران، ۲۰۲۰). چرا که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. مدیران توانمند مدیرانی هستند که به تقسیم کار و مسئولیت اعتقاد دارند و به دنبال گسترش فرهنگ خود کارایی هستند (ارتورک، ۲۰۱۲).

اگرچه مسئله‌ی توانمندسازی سابقه‌ای چند دهه‌ساله دارد، لیکن بیش از دو دهه است که اندیشمندان حوزه‌ی منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و ساز و کارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند.

(مرتنز و رک، ۲۰۲۰)<sup>۹</sup> در پژوهشی با عنوان «چگونه مدیران می‌توانند تیم‌های خود را برای مشارکت در انحراف سازنده توانمند سازند؟» دریافته‌اند که مدیران می‌توانند انحراف سازنده را با رفتارهای قدرتمند رهبر و سطوح کافی از پاداش مشروط و رفتارهای نظارتی فعال سازند. در مجموع نتایج نشان می‌دهد که کارکنانی که مستقیماً در مورد وظایف و فعالیت‌هایی که باید انجام دهند آگاهی لازم را دریافته‌اند و (الف) در عین حال مجاز به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند

<sup>1</sup> Pradhan

<sup>2</sup> Dobre

<sup>3</sup> Monje Amor

<sup>4</sup> Ertürk

<sup>5</sup> Maynard

<sup>6</sup> Thomas & Velthouse

<sup>7</sup> Zimmerman

<sup>8</sup> Lee

<sup>9</sup> Mertens & Recker

و (ب) دارای استقلال هستند. برای توسعه و رشد خود و سازمان، کمتر از رفتارهایی که از قوانین و دستورالعمل‌های رسمی منحرف شده‌اند استفاده کرده تا بتوانند کار خود را با موفقیت انجام دهند (مرتنز و رکر، ۲۰۲۰).

(هيوآگاما و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup> پژوهشی با عنوان «بازیابی خدمات از طریق توانمندسازی به مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل‌ها» انجام دادند. هدف آنها از انجام این پژوهش آزمایش این استدلال است که آیا توانمندسازی مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها باعث بهبود عملکرد خدمات و رضایت شغلی در منابع انسانی می‌شود؟ در این مطالعه با استفاده از داده‌های مربوط به کارمندان و مدیران در هتل‌های سریلانکا نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مدیریت اتخاذ شده در این زمینه به توسعه‌ی شایستگی شغلی کمک کرده و توانمندسازی باعث بهبود عملکرد خدمات در کارمندان می‌شود و احساس استقلال شغلی بیشتری در مدیران و سرپرستان ایجاد می‌کند. همچنین به سطوح بالاتری از توانمندسازی برای عملکرد بهتر خدمات و برطرف کردن کامل نقایص در قسمت خدمات برای کارمندان نیاز است و تشویق‌ها و پاداش‌های مالی باعث رضایت شغلی هم در کارمندان و هم مدیران آنها می‌شود (هيوآگاما و همکاران، ۲۰۱۹).

(مونه امور و همکاران، ۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌گرا و تعامل کار: کاوش در مورد نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری» انجام دادند. در این پژوهش توانمندسازی ساختاری به‌عنوان یک مکانیسم اساسی بین رهبری و تعامل کاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا برای توانمندسازی ساختاری باید دسترسی کامل به اطلاعات، فرصت‌های موجود، پشتیبانی همه‌جانبه و منابع کافی را داشته باشند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبران تحول‌گرا از توانمندسازی ساختاری به‌عنوان یکی از عوامل مهم تعهد کاری می‌توانند استفاده کنند که چنین ساختارهای سطح بالایی از کارایی را به وجود می‌آورند؛ بنابراین توانمندسازی ساختاری منجر به ایجاد سطح زیادی از تعامل رهبران تحول‌گرا و تعامل در کار می‌شود. مدیران منابع انسانی، سرپرستان و کارکنان می‌توانند کمک‌های چشمگیری از این یافته‌ها داشته باشند (مونه امور و همکاران، ۲۰۲۰).

در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانی» تأثیر مثبت و معناداری برای ویژگی‌های فرهنگی مانند گشودگی، اعتماد، استقلال، تشریک مساعی و اعتبار بر توانمندسازی را تأیید کردند (پرادهان و همکاران، ۲۰۱۷). مدل‌های ارائه شده در حوزه‌ی توانمندسازی اکثراً به بررسی توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند و توانمندسازی مدیران به‌ویژه مدیران عالی سازمان باوجود اهمیت زیاد مورد غفلت واقع شده است، زیرا تا مدیران توانمندی در سازمان وجود نداشته باشد، زمینه‌ای برای تقویت مؤلفه‌های شناسایی شده توانمندسازی در کارکنان فراهم نمی‌گردد. در مطالعه‌ای بر روی مدیران ناچا، شناسایی فرصت‌ها، نوآوری و سازماندهی مجدد از مؤلفه‌های اصلی الگوی توانمندسازی این مدیران معرفی شد (جزینی و نوایی، ۲۰۱۴). در پژوهشی دیگر تحت عنوان تأثیر عوامل مدیریتی بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناچا نشان داده شد که عوامل مدیریتی (تفویض اختیار، آزادی عمل، سهیم شدن در اطلاعات و سبک مدیریت) می‌توانند در توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناچا نقش مؤثری ایفا کنند به‌گونه‌ای که توانمندسازی مدیران به عنوان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان برای تحقق اهداف سازمانی معرفی شد (محمودزاده و همکاران، ۲۰۱۶). از دیدگاه مدیران شرکت‌های بیمه، تأثیرگذاری یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده‌ی توانمندی در نمایندگی‌های فروش بیمه در خراسان رضوی معرفی شده است زیرا افراد تأثیرگذار احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند و بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند تغییرات مناسب ایجاد کنند (مسکین نواز و همکاران، ۲۰۱۷).

هم‌زمان با توسعه‌ی ورزش حرفه‌ای در کشور اتفاقاتی خاص، بیشتر از هر زمان دیگری ضعف مدیریت ورزش حرفه‌ای در ایران را نشان می‌دهد مانند فسخ یک‌طرفه قرارداد استراماچونی با استقلال و عدم حضور تیم فوتبال سپاهان در یک

<sup>1</sup> Hewagama

دیدار حساس لیگ برتر که در نهایت به استعفای مدیران عامل این دو باشگاه ختم شد. شکست‌های ورزشی در رویدادهای مهم و پرمخاطب ورزشی (مثل فوتبال) و بستن قراردادهای میلیاردی با مربیان و بازیکنان بی‌کیفیت داخلی و خارجی به‌جای کشف و پرورش استعدادها، انباشت پرونده‌های شکایت در فیفا و سایر فدراسیون‌های بین‌المللی، ضعف در تجزیه و تحلیل از قوانین بین‌المللی و ضعف در ایجاد ارتباط با متولیان ورزش دنیا، تصمیم‌های غیرتخصصی و عدم توجه به مبنای تئوری و عملی اهمیت توانمندسازی مدیران ورزش حرفه‌ای را دوچندان کرده است.

نگاهی جامع به ساختار و فرآیندهای موجود در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران حاکی از آن است که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در خصوص آموزش مدیران، هنوز به نظر می‌رسد که ساختار و شیوه‌های مدیریت فعلی در جامعه‌ی مورد پژوهش بر اساس دیدگاه‌های سنتی است، این دیدگاه‌ها و روش‌ها در شرایط متغیر کنونی آن‌طور که شایسته است نتوانسته بستر مناسب را برای توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران فراهم نماید. بسیاری از مدیران ورزشی افرادی با حداقل تخصص و تنها به دلیل متصل بودن به جریان‌های سیاسی یا به مراکز قدرت وارد عرصه‌ی ورزش می‌شوند.

تحقیقات انجام شده در رابطه با توانمندسازی مدیران نیز اندک بوده و در هیچ‌کدام از این مطالعات مدیران باشگاه‌های ورزشی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. روش‌های پژوهش بیشتر این پژوهش‌ها، توصیفی-مقایسه‌ای و توصیفی-تبیینی بوده‌اند که همه‌ی زوایای آشکار و نهان توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران از طریق دیدگاه‌های جامعه‌ی هدف بررسی نشده‌اند. در حال حاضر، ورزش حرفه‌ای کشور دچار خلأ در زمینه‌ی توانمندسازی مدیران این حوزه است. در این پژوهش تلاش شد توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظریه‌ی داده بنیاد و در قالب پارادایمی از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدها طراحی و تبیین شود. درنهایت، مدلی جامع برای توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران که یکی از نیازهای اساسی است، طراحی شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرایی است و از نظر جهت‌گیری، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. به دلیل اینکه پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چهارچوب مفهومی یا تدوین نظریه تأکید می‌کند از راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. نمونه‌گیری این پژوهش مطابق با روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر بر اساس روش گلوله برفی، از اعضای هیئت‌علمی (مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش و محققان در زمینه‌ی توانمندسازی شغلی انتخاب شدند. پس از بیان اهداف پژوهش، تمامی مصاحبه‌شوندگان با رضایت آگاهانه در این مطالعه شرکت کردند. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با سؤال‌های نوع باز پاسخ بودند. زمان در نظر گرفته شده برای هر مصاحبه، به‌طور میانگین ۴۰ دقیقه بود.

پس از اجرای مصاحبه‌ها، محتوای مصاحبه‌ها کلمه به کلمه دست‌نویس و پیاده‌سازی شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد، بدین معنی که در جریان مصاحبه اطلاعات جدیدتری از داده‌ها استخراج نشود. از روش پیشنهادی (استراوس و کوربین، ۲۰۱۲)<sup>۱</sup> برای تحلیل داده‌ها بعد از اولین مصاحبه استفاده شد. پس از مصاحبه با ۱۷ نفر، اشباع نظری حاصل شد. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان نهایی در جدول ۱ آورده شده است.

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

## جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان.

ردیف	مدرک تحصیلی	جنسیت	پست سازمانی	سابقه فعالیت
۱	دکتری	زن	عضو هیئت‌علمی دانشگاه مازندران	۱۲ سال
۲	دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد مبارکه	۲۳ سال
۳	دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی دانشگاه اصفهان / مدیرکل ورزش و جوانان	۳۲ سال / ۱۰ سال
۴	کارشناسی	مرد	مدیرعامل باشگاه سپاهان	۲۰ سال
۵	دانشجوی دکتری	مرد	مدیرعامل باشگاه فولاد خوزستان	۱۹ سال
۶	کارشناسی	مرد	مدیرعامل باشگاه نامی نو	۱۵ سال
۷	کارشناسی	مرد	رئیس سابق فدراسیون کراته ایران / معاون سازمان ورزش شهرداری	۱۲ سال / ۲ سال
۸	کارشناسی	مرد	مدیرعامل باشگاه تیراندازی شهید زرین	۶ سال
۹	کارشناسی	مرد	رئیس سابق سازمان ورزش شهرداری / معاون باشگاه ذوب‌آهن	۱۰ سال
۱۰	کارشناسی	مرد	مدیرعامل باشگاه گیتی پسند	۱۰ سال
۱۱	دکتری	زن	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اصفهان	۱۸ سال
۱۲	دکتری	مرد	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد شهر قدس تهران	۲۰ سال
۱۳	کارشناسی	مرد	مدیرعامل باشگاه ریف	۱۵ سال
۱۴	کارشناسی ارشد	مرد	مدیرعامل باشگاه پادما یدک ایرانیان	۲ سال
۱۵	دکتری تخصصی	مرد	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد تهران مرکز	۲۲ سال
۱۶	دکتری تخصصی	مرد	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	۳۵ سال
۱۷	دانشجوی دکتری	مرد	مدیرعامل باشگاه ذوب‌آهن	۵ سال

در طول مطالعه، از معیارهای پیشنهادی لینکولن و گوبا برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها استفاده شد. به‌گونه‌ای که پژوهشگر از خود مشارکت‌کنندگان دوباره می‌خواست که به تفسیر معنای کلمات مصاحبه خود بپردازند تا به اشتراک نظر برسند. بازبینی توسط اعضا، خواندن متن مصاحبه‌ها، تجدیدنظر روی کدهای اولیه، طبقات و مفاهیم و دریافت بازخورد، از روش‌های تعیین اعتبار داده‌ها بودند، مقبولیت داده‌ها با بازنگری ناظران تأیید شد و متن مصاحبه‌ها، کدها و طبقات استخراج شد. از مجموع ۱۷ مصاحبه‌ی انجام شده، مصاحبه‌های شماره‌ی ۵، ۹ و ۱۵ به‌طور تصادفی، برای سنجش پایایی، با استفاده از ضریب پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) و دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)، انتخاب شدند که نتایج حاصل مطابق جدول ۲ و ۳ آمده است. ضرایب بالای ۰/۸، نشانگر پایایی مصاحبه‌ها می‌باشند. در این پژوهش ضریب پایایی باز آزمون، ۰/۹۱۳ (جدول ۲) و ضریب پایایی دو کدگذار، ۰/۹۱۵ (جدول ۳) به دست آمد که نشانه پایایی بالای مصاحبه‌هاست.

## جدول ۲. محاسبه ضریب پایایی باز آزمون.

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۱)	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۲)	تعداد توافق	ضریب پایایی باز آزمون
۱	P <sub>5</sub>	۷۵	۷۰	۶۹	۰/۹۵
۲	P <sub>9</sub>	۶۹	۶۶	۶۰	۰/۸۹
۳	P <sub>15</sub>	۷۱	۷۵	۶۶	۰/۹۰
کل		۲۱۵	۲۱۱	۱۹۵	۰/۹۱۳

## جدول ۳. محاسبه ضریب دو کدگذار.

ردیف	عنوان مصاحب	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۱)	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۲)	تعداد ضریب پایایی توافق	ضریب پایایی باز آزمون
۱	P <sub>5</sub>	۷۵	۶۶	۶۶	۰/۹۴
۲	P <sub>9</sub>	۶۹	۶۰	۵۹	۰/۹۱
۳	P <sub>15</sub>	۷۱	۶۳	۶۰	۰/۸۹
کل		۲۱۵	۱۸۹	۵۷	۰/۹۱۵

فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. بر اساس «ریافت نظام‌مند» (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)<sup>۱</sup>، مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل شش محور شرایط علی، مقوله‌ی مرکزی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر و پیامدها است. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. این فرایند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. از این‌رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه تبیین می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

## یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر روش تحلیل داده‌ها، نظریه‌ی پرخاسته از داده‌ها (با رویکرد اشتراوس و کوربین) است. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس این نظریه، کدگذاری باز است. در مرحله‌ی کدگذاری باز، داده‌ها که از مصاحبه به دست آمده بود و از مصاحبه‌ها ضبط و یادداشت‌برداری شده بود، مورد مطالعه قرار گرفت و ۵۱ مفهوم نهایی (کد) استخراج شد. با توجه به کدگذاری باز، در کدگذاری محوری مفاهیم مشترک و مشابه از نظر مفهومی و معنایی در قالب ۱۳ زیر مقوله (مفهوم فرعی) طبقه‌بندی و آنگاه مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی در قالب شش مقوله‌ی اصلی طبقه‌بندی شدند (جدول ۴). در مرحله‌ی سوم از طریق کدگذاری انتخابی (گزینشی) ارتباط بین مقوله‌ها مشخص و در نهایت مدل مفهومی پژوهش حاصل شد. در مجموع از کل مصاحبه‌ها و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی)، شش مقوله شامل پدیده‌ی اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای (محیطی)، راهبردها، پیامد نهایی و شرایط مداخله‌گر حاصل شد.

## جدول ۴. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها.

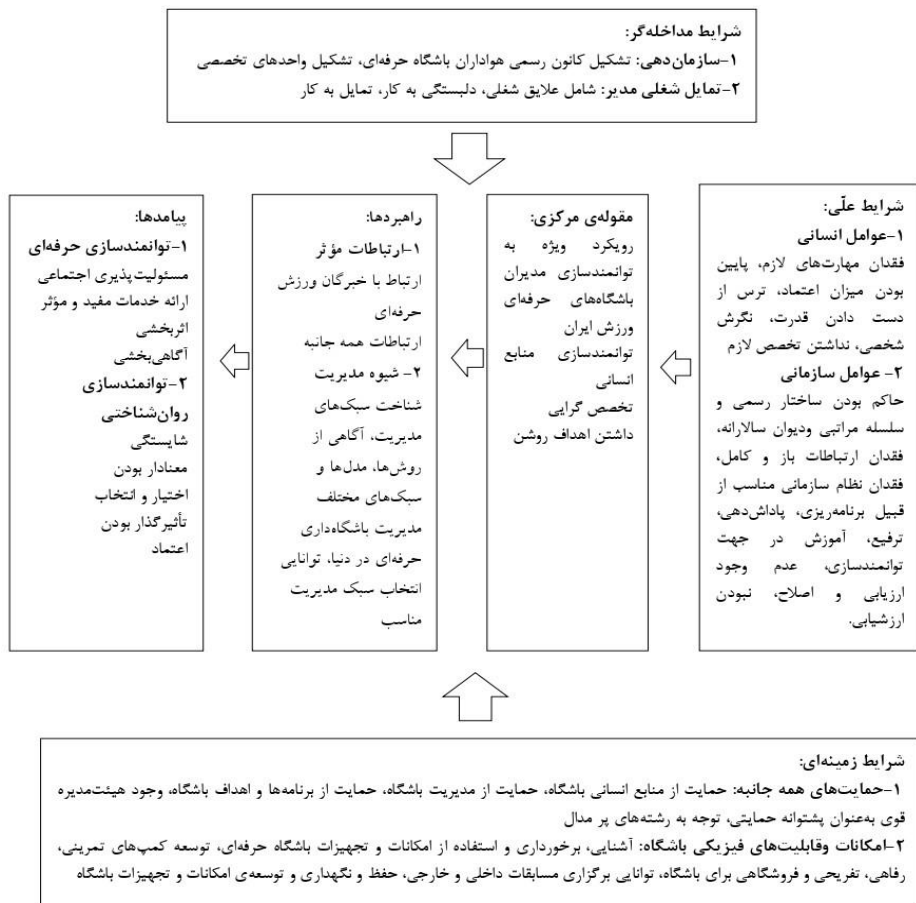
ردیف	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیر مقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله‌های اصلی
۱	فقدان مهارت‌های لازم		
۲	پایین بودن میزان اعتماد		
۳	ترس از دست دادن قدرت	عوامل انسانی	
۴	نگرش شخصی		شرایط علی
۵	نداشتن تخصص لازم		
۶	حاکم بودن ساختار رسمی سلسله مراتبی و دیوانسالارانه	عوامل سازمانی	
۷	فقدان ارتباطات باز و کامل		
۸			

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

ردیف	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیر مقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله‌های اصلی
۹	فقدان نظام سازمانی مناسب از قبیل برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش		
۱۰	در جهت توانمندسازی		
۱۱	عدم وجود نظام کنترل و اصلاح نبودن ارزشیابی		
۱۲	مقاومت نمودن در برابر تغییرات و نوسانات محیطی		
۱۳	عدم انعطاف‌پذیری	عوامل محیطی	
۱۴	فقدان فرهنگ توانمندسازی		
۱۵	عدم اعتماد		
۱۶	رکود اقتصادی		
۱۷	نبود درآمد کافی	عوامل اقتصادی	
۱۸	عدم حمایت مالی		
۱۹	توانمندسازی منابع انسانی	رویکرد ویژه به توانمندسازی مدیران	پدیده محوری
۲۰	تخصص‌گرایی	باشگاه‌های حرفه‌ای	
۲۱	اهداف روشن	ورزش ایران	
۲۲	ارتباط با خبرگان ورزش حرفه‌ای		
۲۳	ارتباطات همه‌جانبه	ارتباطات مؤثر	
۲۴	شناخت سبک‌های مدیریت		مقوله‌های
۲۵	آگاهی از روش‌ها، مدل‌ها و سبک‌های مختلف مدیریت باشگاه‌داری حرفه‌ای	شیوه مدیریت	راهبردی
۲۶	در دنیا		
۲۷	توانایی انتخاب سبک مدیریت مناسب		
۲۸	تشکیل کانون رسمی هواداران باشگاه حرفه‌ای	سازمان‌دهی	
۲۹	تشکیل واحدهای تخصصی		شرایط
۳۰	علائق شغلی مدیر		مداخله‌گر
۳۱	دل‌بستگی به کار	تمایل شغلی	
۳۲	تمایل به کار		
۳۳	حمایت از منابع انسانی باشگاه		
۳۴	حمایت از مدیریت باشگاه		
۳۵	حمایت از برنامه‌ها و اهداف باشگاه	حمایت‌های همه‌جانبه	
۳۶	وجود هیئت‌مدیره قوی به‌عنوان پشتوانه حمایتی		شرایط
۳۷	توجه به رشته‌های پر مدال		زمینه‌ای
۳۸	آشنایی، برخورداری و استفاده از امکانات و تجهیزات باشگاه حرفه‌ای،		
۳۹	توسعه کمپ‌های تمرینی، رفاهی، تفریحی و فروشگاه‌های برای باشگاه	امکانات و قابلیت‌های	
۴۰	توانایی برگزاری مسابقات داخلی و خارجی	فیزیکی باشگاه	
۴۱	حفظ و نگهداری و توسعه امکانات و تجهیزات باشگاه		
۴۲	مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
۴۳	ارائه خدمات مفید و مؤثر	توانمندسازی حرفه‌ای	پیامدها
۴۴	اثربخشی		

ردیف	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیر مقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله‌های اصلی
۴۵	آگاهی بخشی		
۴۶			
۴۷	شایستگی		
۴۸	معنادر بودن	توانمندسازی	
۴۹	اختیار و انتخاب	روان شناختی	
۵۰	تأثیرگذار بودن		
۵۱	اعتماد		

در نهایت، پس از واکاوی تمامی مقوله‌های متعلق به توانمندسازی مدیران، به مدل پارادایمی کدگذاری انتخابی توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش رسیدیم (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران.

شکل ۱ روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش را نشان می‌دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از عوامل انسانی به‌عنوان یکی از مقوله‌های شرایط علی در توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای نامبرده شد. فقدان مهارت‌های لازم، پایین بودن میزان اعتماد، ترس از دست دادن قدرت، نگرش شخصی و نداشتن تخصص از علت‌های مؤثر در توانمندسازی است. تحقیقات نشان داده است که داشتن مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برای همه‌ی مدیران لازم و ضروری است، لذا مدیران فاقد این مهارت‌ها که در اصطلاح مدیران سیاسی خوانده می‌شوند، به‌ویژه در حوزه‌ی باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای نمی‌توانند عملکرد مطلوبی داشته باشند. چنین مدیرانی به دلیل ناتوانی در حوزه‌ی ورزش و باشگاه‌داری به خاطر ترس از دست دادن قدرت روی به ارتباطات سیاسی می‌آورند که این رویه نمی‌تواند در توانمندسازی آنها نقشی ایفا کند. در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان فقدان مهارت‌های مدیریتی را یکی از علل انسانی مهم در توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش دانستند که با نتایج تحقیق (ارتورک، ۲۰۱۲) همخوان است.

عوامل سازمانی که شامل حاکم بودن ساختار رسمی، سلسله‌مراتبی، دیوان‌سالارانه، فقدان ارتباطات باز و کامل، فقدان نظام سازمانی مناسب از قبیل برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع و آموزش در جهت توانمندسازی و عدم وجود ارزیابی و اصلاح و نبود ارزشیابی است که در پژوهش حاضر توسط مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان مقوله‌ی علی شناسایی شدند. (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)<sup>۱</sup> در پژوهشی بیان کردند، تغییرات عمده‌ای در شکل سنتی سازمان‌های دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آیند، دست برداشتن از کنترل متمرکز و عوامل بازدارنده می‌تواند باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان شده و در این میان بهترین راه برای توانمندسازی عدم تمرکز است؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. عوامل علی شناسایی‌شده در مدل پارادایمی دلایلی هستند که بر عناصر توانمندساز مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران تأثیرگذار بوده و مالکان و متولیان باشگاه‌های حرفه‌ای را بر این می‌دارد تا با شناسایی راهبردهای مناسب، گام‌های مناسبی را در جهت توانمندسازی مدیران و استفاده‌ی حداکثری از آن بردارند (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

رویکرد ویژه به توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران از طرف مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان مقوله‌ی مرکزی معرفی شد؛ که شامل توانمندسازی منابع انسانی، تخصص‌گرایی و داشتن اهداف روشن بود. اولین مؤلفه‌ی شناسایی شده توسط مصاحبه‌شوندگان توانمندسازی نیروی انسانی بود. بر اساس پژوهشی (مسکین نواز و همکاران، ۲۰۱۷) دریافتند که با ارزش‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها منابع انسانی خلاق و توانمند و مستعد است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر نیروی انسانی باشگاه به‌عنوان یک رکن اصلی، تشکیل‌دهنده هویت باشگاه می‌باشد که مدیریت باشگاه باید توجه خاصی به این مهم داشته باشد. توانمندسازی منابع انسانی شاید در ابتدا همراه با هزینه‌های زمانی و مالی برای مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش باشد؛ ولی در آخر نتیجه آن بالا رفتن اثربخشی و افزایش بهره‌وری در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران می‌باشد. توانمندسازی منابع انسانی باشگاه‌ها می‌تواند اهداف فردی و سازمانی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش را همسو کند و منابع انسانی باشگاه‌ها باور می‌کنند که رشد و پیشرفت باشگاه، منافع آنها را نیز در پی خواهد داشت. مؤلفه‌ی دوم تخصص‌گرایی بود که در جهت تأمین این عامل وجود امکانات برای توسعه‌ی مهارت‌های شغلی می‌تواند مفید واقع گردد (مسکین نواز و همکاران، ۲۰۱۷). (عسکریان و آزادان، ۲۰۱۳) نبود مدیران علمی و متخصص در باشگاه‌ها را مانعی برای پیشرفت دانستند؛ که این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. در مجموع می‌توان

<sup>1</sup> Quinn & Spreitzer

گفت که تخصص‌گرایی به‌عنوان یکی از عناصر مهم توانمندسازی برای مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش به‌حساب می‌آید و استفاده از مدیران متخصص و با دانش در بدنه‌ی باشگاه‌ها می‌تواند این فرصت را ایجاد کند که باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش بتوانند به مقاصد و اهداف خود دست یابند. داشتن تخصص و دانش و تحصیلات مرتبط منجر به افزایش دانش و آگاهی مدیران باشگاه و تسلط حرفه‌ای آنها بر باشگاه می‌شود. اگر جمله‌ی معروف دانش، توانایی است. پذیرفته شود، می‌توان ادعا کرد در باشگاه‌هایی که تخصص‌گرایی حاکم می‌شود، مدیران از قدرت و توانایی بیشتری برخوردار هستند (عسکریان و آزادان، ۲۰۱۳). بر اساس پژوهش (ماتسون و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup> برگزاری دوره‌های آموزشی علاوه بر افزایش دانش و مهارت شغلی موردنیاز، امکان مشارکت را بیشتر می‌کند و باعث توانمندسازی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌گردد. مؤلفه‌ی سوم داشتن اهداف روشن و مشخص و قابل دست‌یابی است که یکی از وظایف اصلی و کلیدی مدیر می‌باشد. امروزه، وظیفه‌ی اصلی مدیر آن است که برای همه‌ی افراد و قسمت‌های مختلف اهداف روشن داشته باشد تا در جهت تحقق این اهداف تلاش کنند و به‌این ترتیب هر چه مدیر در این زمینه توانمندتر باشد بهتر می‌تواند به این مهم، جامعه عمل ببوشاند؛ که این یافته با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. عوامل محوری شناسایی شده در مدل پارادایمی اجزا و عناصر اصلی توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران هستند و شایسته و سزاوار است که مدیران این عوامل را کاملاً بشناسند و بتوانند که آنها را به بهترین نحو در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران پیاده‌سازی نمایند (ماتسون و همکاران، ۲۰۱۴).

راهبردها در بردارنده مقوله‌های ارتباطات مؤثر و شیوه‌ی مدیریت مدیر باشگاه است. وجود ارتباطات همه‌جانبه نقش به‌سزایی در پویایی و توسعه‌ی باشگاه‌ها دارد. ارتباط با رسانه‌های جمعی از قبیل روزنامه‌ها، صداوسیما، رسانه‌های مجازی و نهادهای اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و مقامات رسمی باعث می‌شود که بستر و زمینه‌ی خوبی برای توانمندسازی مدیریت باشگاه‌ها فراهم شود و فرصت و زمینه‌ی مناسبی را برای رشد، ارتقا و توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش فراهم کند. (سلیمانی و مطهری، ۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که داشتن مهارت‌های ارتباطی مهم‌ترین معیارها و شایستگی‌ها برای باشگاه‌داری هستند و هم‌چنین در این راستا پیشنهاد شد برای کسب مهارت‌های ارتباطی بهتر و توانایی برقراری ارتباطات، کارگاه‌های آموزشی در زمینه‌ی کسب مهارت‌های ارتباطی و علم مدیریت ورزشی برگزار شوند؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت، ارتباطات مؤثر، نقش مهمی در توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ایفا می‌کند. فقدان ارتباطات و نداشتن تجربیات کافی در این زمینه مانع از رشد و پیشرفت باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش می‌شوند (سلیمانی و مطهری، ۲۰۰۹).

شیوه‌ی مدیریت به‌عنوان یکی دیگر از مقوله‌های راهبردی در این پژوهش شناسایی شد. بسیاری از مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش سبک مدیریتی نامناسبی را انتخاب می‌کنند که متناسب با شرایط باشگاه نیست، سبک‌های بوروکراتیک مطلق یا مبتنی بر روابط انسانی مطلق همیشه مناسب نیستند و یک مدیر توانمند بایستی بتواند به اقتضای شرایط سبک مدیریتی مناسب را انتخاب نماید. در پژوهشی (چوی و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۲</sup> نشان دادند که سبک مدیریت بر اثربخشی گروهی و سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ که نتایج تحقیقات انجام شده با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا هستند. اجرای کامل راهبردهای شناسایی شده در مدل پارادایمی توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران، پیامدهای مناسبی را برای توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش به دنبال خواهند داشت (چوی و همکاران، ۲۰۱۷).

شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شامل مقوله‌های سازمان‌دهی و تمایل شغلی مدیران هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر سازمان‌دهی که دربرگیرنده‌ی عواملی از قبیل، تشکیل کانون رسمی هواداران باشگاه می‌باشد که از اجزای اصلی ورزش حرفه‌ای و باشگاه ورزشی به‌حساب می‌آید و از آنجا که بخشی از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای به شکل مستقیم

<sup>1</sup> Mattsson<sup>2</sup> Choi

و غیرمستقیم از هواداران به دست می‌آید، هواداران برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش مهم‌ترین گروه برای کسب درآمد و حمایت و بالا بردن روحیه‌ی بازیکنان به حساب می‌آیند؛ بدیهی است که مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش که بتوانند هواداران بیشتری را باشگاه خود جلب کرده و توانسته باشند آنها را سازمان‌دهی، هدایت و کنترل نمایند، موفقیت بیشتری نسبت به سایر باشگاه‌های دیگر دارند. بر اساس پژوهش (عامری سیاهویی و همکاران، ۲۰۱۷) امروزه باشگاه‌داری در حال تغییر می‌باشد و ابعاد متنوع‌تری به خود گرفته است؛ بنابراین، برای اینکه باشگاه‌ها بتوانند در این فضا به رقابت بپردازند و کارکردهای خود را به نحو مطلوبی به انجام برسانند ناچارند از روش‌های نوین بهره‌گیری کنند که یکی از روش‌ها استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با هواداران است. تشکیل بخش‌های تخصصی در باشگاه مانند بخش استعدادیابی ورزشی، بخش روان‌شناسی ورزشی، بخش آسیب‌شناسی و حرکات اصلاحی ورزشی، بخش بدن‌سازی و ماساژ از دیگر مقوله‌های زمینه‌ای شناسایی شده توسط مصاحبه‌شوندگان این پژوهش بود (عامری سیاهویی و همکاران، ۲۰۱۷). (ریچلیو و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup> نیز در تحقیق خود اشاره داشتند قابلیت مهم دیگر که باید در باشگاه‌ها ایجاد شود ساختار سازمانی و ایجاد بخش‌های تخصصی است که با یافته‌های این تحقیق همسو است. (عامری سیاهویی و همکاران، ۲۰۱۷) نیز معتقدند، با افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری آنها نیازمند تأمین منابع مالی از سایر روش‌های دیگر هستند که در این زمینه هم برقراری روابط بلندمدت با هواداران می‌تواند کمک شایانی به باشگاه‌ها کند تا با استفاده از توانایی‌های موجود در باشگاه، منابع مالی موردنیاز خود را تأمین کنند. تمایل شغلی مدیر نیز به‌عنوان یک مقوله مداخله‌گر در این تحقیق شناسایی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر تمایل شغلی می‌تواند به‌عنوان یک نیاز حیاتی و راهبردی اثرگذار بر عملکرد مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش معرفی گردد که می‌تواند باعث ارزش‌آفرینی و کارآفرینی در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شود (عامری سیاهویی و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس پژوهشی (اسچاوفلی و باکر، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup> اشتیاق شغلی را عامل دلبستگی و کارآمدی حرفه‌ای می‌دانند که درست در جهت مقابل، فرسودگی، خستگی، بدگمانی و ناکارآمدی حرفه‌ای قرار دارد؛ که با یافته‌ی پژوهش حاضر با عنوان تمایل شغلی همسو است.

شرایط زمینه‌ای در این پژوهش شامل مقوله‌های حمایت‌های همه‌جانبه و امکانات و قابلیت‌های فیزیکی است. در این پژوهش مشخص شد چنانچه مدیر از توانمندی زیادی برخوردار باشد؛ اما مورد حمایت هیئت‌مدیره و مالکان باشگاه قرار نگیرد، نمی‌تواند عملکرد مناسبی از خود نشان دهد. این حمایت بایستی هم از منابع انسانی باشگاه در حوزه‌های مختلف صورت پذیرد هم از برنامه‌ها و طرح‌های مدیر. (یوسفی و همکاران، ۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند رفتارهای حمایتی باعث کاهش کنترل‌های خارجی و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت و تصمیم‌گیری می‌شود و در نتیجه باعث اعتماد به نفس و کاهش ترس از شکست می‌شود؛ که نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش حاضر با عنوان حمایت‌های همه‌جانبه هم‌راستا است. مقوله‌ی دوم، امکانات و قابلیت‌های فیزیکی باشگاه است؛ نتایج پژوهش حاضر نشان داد، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای باید به‌خوبی از این قابلیت‌ها استفاده کنند و درصد ایجاد آنها برای باشگاه باشند. ممکن است داشتن امکانات فیزیکی اختصاصی مقدور نباشد اما مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با تعامل با نهادهای دیگر مانند شهرداری‌ها امکانی را به‌صورت اجاره استفاده نمایند کاری که در ایتالیا به‌خوبی انجام می‌شود و باشگاه‌های میلان و اینتر از یک استادیوم مشترک که متعلق به شهرداری است استفاده می‌کنند. به‌کارگیری تمامی امکانات و قابلیت‌های فیزیکی و ارائه‌ی خدمات باکیفیت، زمینه‌ساز حضور حداکثری هواداران، طرفداران و مشتریان به‌عنوان منابع درآمدی در باشگاه می‌شود. در نتیجه، افزایش حمایت و درآمد منجر به افزایش توانمندی‌های مدیر و نیز غنی‌تر شدن محتوای فعالیت‌های باشگاه می‌شود (یوسفی و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس پژوهش (ریچلیو و همکاران، ۲۰۱۱) امکانات فیزیکی مناسب و مجهز و جذاب تمرینی، تفریحی، فروشگاهی و رفاهی اختصاصی باشگاه همگی منافع فراوان مادی و مالی را

<sup>1</sup> Richelieu<sup>2</sup> Schaufeli & Bakker

عاید باشگاه می‌کند؛ که نتایج تحقیقات انجام شده با یافته‌های پژوهش حاضر با عنوان امکانات و قابلیت‌های فیزیکی هم‌راستا است.

توانمندسازی حرفه‌ای یکی از پیامدهای توانمندسازی است که دربرگیرنده، ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارائه خدمات مفید و مؤثر، اثربخشی و آگاهی بخشی می‌باشد. مدیری که مسئولیت‌پذیری اجتماعی داشته باشد جایگاه اجتماعی باشگاه را ارتقا می‌بخشد، منافع جمعی باشگاه را به منافع فردی ترجیح می‌دهد و با ایجاد یک سیستم فعال و پیش‌رو به سمت چشم‌انداز باشگاه می‌تازد (ریچلیو و همکاران، ۲۰۱۱). (هانایشا، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup> اظهار داشت، یکی از ارکان بسیار مهم توانمندسازی، مسئولیت‌پذیری و ایجاد تعهد است که اثرات بسیار مطلوبی در سازمان به‌جای می‌گذارد و موجب افزایش کارایی و اثربخشی و در نتیجه، بهره‌وری سازمان می‌شود. مدیر توانمند با نوآوری در ارائه‌ی خدمات ورزش حرفه‌ای، افزایش کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان باشگاه، ارائه‌ی خدمات با فناوری روز و رضایت‌مندی در ذی‌نفعان می‌تواند خدمات مفید و مؤثری در ورزش حرفه‌ای ارائه کند (هانایشا، ۲۰۱۶). (سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رتبه‌بندی عوامل مدیریتی و حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی نشان دادند که نیاز اصلی مدیران برای بهبود عملکردشان ارائه‌ی خدمات مؤثر می‌باشد و پیشنهاد کردند به‌منظور سنجش کیفیت خدمات ارائه شده باشگاه‌های ورزشی و میزان رضایت از خدمات ارائه شده به‌صورت ماهیانه و سالیانه میزان رضایت از ارائه‌ی خدمات سنجیده و ارزیابی شود. مدیر توانمند با انگیزه بالا، قدرت اثرگذاری زیاد در دیگران، احترام متقابل به پرسنل، ق‌دردانی از زحمات آنها به شکل اثربخشی عمل می‌کند. توانمندی تنها دادن قدرت و اختیار نیست بلکه با فراگیری دانش، کسب مهارت‌ها و افزایش انگیزه‌ی افراد بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند و اثربخشی آنها افزایش یابد (سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۵). در پژوهشی (رجب بیگی و همکاران، ۲۰۰۹) بیان داشتند، توانمندسازی فرآیندی آموزشی است که باید از مدیریت عالی سازمان آغاز و تا پایین‌ترین رده در سازمان ادامه یابد. توانمندسازی محیطی را به وجود می‌آورد تا افراد با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرآیند تغییر و بهبود فعالیت‌ها نقش داشته باشند. بعد آگاهی بخشی با مفاهیم، به‌روز بودن و افزایش سطح آگاهی در پژوهش حاضر شناسایی شد (رجب بیگی و همکاران، ۲۰۰۹). (سجادی و همکاران، ۲۰۱۵) نیز در پژوهشی اشاره داشتند که یکی از چالش‌های مدیران سازمان‌های ورزشی فقدان آگاهی و اطلاع‌رسانی است.

توانمندسازی روان‌شناختی از دیگر پیامدهای مدل است. وقتی مدیران توانمند شوند، احساس شایستگی می‌کنند، احساس می‌کنند، قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کارها دارند، مدیران توانمند در کنار احساس شایستگی احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند وظایف خود را با کفایت انجام داده و در روبرویی با چالش‌های جدید رفتار مناسبی نشان دهند و رشد کنند. (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۲</sup> در پژوهشی دریافتند، اساس توانمندسازی به‌صورت ساده مجموعه‌ای از رفتارهای خارجی نیست، توانمندسازی فرآیند تغییر اعتقادات درونی افراد است از نظر روان‌شناسی افراد وقتی خود را توانمند می‌دانند که احساس کنند می‌توانند با تقاضاهای محیطی، موقعیت‌ها، وقایع و افرادی که با آنها مواجه هستند مقابله کنند و زمانی احساس ناتوانی می‌کنند که قادر به مقابله با این تقاضاها نیستند. هر قابلیت مدیریتی که احساس تعیین هویت شخصی را بالا ببرد، در واقع احساس قدرت بیشتری به افراد می‌دهد. مدیران توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند و برای مقاصد و اهداف باشگاه ارزش قائل هستند. آرمان‌هایشان با آنچه در حال انجامش هستند یکسان است و به آنچه که انجام می‌دهند اعتقاد دارند؛ در نتیجه، فعالیت‌هایشان هدفمند است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۴). (عسگری و همکاران، ۲۰۱۸) در پژوهش خود هم‌چنین بیان داشتند معنادار بودن یعنی فرد هدف و فعالیتی که به آن اشتغال دارد را ارزشمند، مفید و مؤثر می‌داند. مدیرانی که احساس اختیار و انتخاب دارند در انجام کارها احساس مسئولیت، مالکیت و توانمندی می‌کنند و خودجوش هستند (عسگری و همکاران، ۲۰۱۸). (اسکات، ۲۰۱۲)<sup>۳</sup> در پژوهشی

<sup>1</sup> Hanaysha

<sup>2</sup> Zhang

<sup>3</sup> Scott

بیان داشت اختیار به معنای داشتن حق انتخاب در انجام وظایف است و به میل خود اقدامات ابتکاری و خلاقانه انجام دهد. مدیران توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن هستند، با فعالیت‌های خود بر آنچه اتفاق می‌افتد، تأثیر بگذارند و تغییر ایجاد کنند. مدیران توانمند بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند و می‌کوشند به‌جای رفتار واکنشی تسلط خود را حفظ کنند؛ زیرا از دست دادن اندکی از تسلط می‌تواند از لحاظ جسمی و روحی زیان‌آور باشد (اسکات، ۲۰۱۲). در پژوهشی (بیارز و روی، ۲۰۱۱) بیان داشتند، افراد تأثیرگذار احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند و بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند تغییرات مناسب ایجاد کنند. مدیران توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند، آنها اطمینان دارند نتیجه نهایی کارهایشان نه تنها آسیب و زیان نیست بلکه موفقیت خواهد بود؛ که این قابلیت می‌تواند مدیران باشگاه‌ها را در دستیابی به اهداف یاری و باعث بالا رفتن سطح اثربخشی شود (بیارز و روی، ۲۰۱۱). (عسگری و همکاران، ۲۰۱۸) و (سودیفی و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۱</sup> در پژوهش‌های خود بیان داشتند، افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنها منصفانه رفتار خواهد شد و اطمینان دارند که نتایج نهایی کارهایشان به نفع افراد و سازمان می‌باشد. (سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند که احساس اختیار و اعتماد عواملی هستند که در توانمندسازی بسیار مؤثرند. سازمان با افراد توانمند می‌تواند ابعاد مختلف مدیریت را به‌گونه‌ای مؤثرتر پیاده‌سازی نموده و اهداف سازمان را محقق نماید؛ توانمندسازی با تغییر در باورها و افکار شروع می‌شود به این معنی که مدیر باید به این باور برسد که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف به‌صورت موفقیت‌آمیز را دارد (سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۴).

با توجه به شکل یک می‌توان نظریه‌ی توانمندسازی مدیران در ورزش حرفه‌ای را این‌گونه تفسیر کرد: عوامل انسانی و سازمانی از علل لازم برای شکل‌گیری رویکرد ویژه توانمندسازی مدیران ورزش حرفه‌ای در ایران هستند. در واقع با بهبود مهارت‌های لازم مدیران، بالا بردن میزان اعتماد مدیران، نداشتن ترس از دست دادن قدرت، حاکم بودن نظام سازمانی مناسب از قبیل برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش در جهت توانمندسازی مدیران و همین‌طور وجود نظام نظارت و کنترل مناسب سازمانی ترکیبی از عوامل انسانی و سازمانی هستند که به شکل‌گیری رویکردهایی نظیر توانمندسازی منابع انسانی، تخصص‌گرایی مدیران و داشتن اهداف روشن منجر می‌شوند. در نهایت، رویکرد ویژه توانمندسازی مدیران ورزش حرفه‌ای با راهبردهای ارتباطات مؤثر و شیوه‌ی مدیریت شامل ارتباط مدیر با خبرنگاران ورزش حرفه‌ای، شناخت سبک‌های مدیریت، آگاهی از سبک‌های مختلف مدیریت باشگاه‌داری حرفه‌ای در دنیا، توانایی انتخاب سبک مدیریت مناسب درهم‌آمیخته می‌شوند و در صورت بالا رفتن تمایل شغلی مدیر و ایجاد واحدهای سازمانی ویژه یک باشگاه ورزشی حرفه‌ای به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و در صورت وجود حمایت‌های همه‌جانبه از باشگاه و امکانات فیزیکی مناسب ورزش حرفه‌ای در باشگاه، توانمندسازی حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان پیامدها شکل خواهند گرفت.

به‌طور کلی در پایان می‌توان گفت که ارائه مدل توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران درک بهتری از توانمندسازی مدیران در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران ارائه می‌دهد. با توجه به نقش و اهمیت ورزش حرفه‌ای در جامعه و محبوبیت آن در دنیا توانمندسازی مدیران به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین، ابزارهای سودمند در ارتقای سطح کیفی و افزایش اثربخشی فعالیت‌های باشگاه‌ها تلقی می‌گردد. توانمندسازی به مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش این امکان را خواهد داد تا در برابر پویایی‌های محیط رقابتی به‌سرعت و به‌طور مناسب عمل نموده و موجبات برتری رقابتی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران را فراهم آورند لذا جهت رسیدن به این مهم ایجاد سیستم آموزشی مستمر و منظم و مناسب در باشگاه جهت آموزش مدیران باشگاه ضروری به نظر می‌رسد.

<sup>1</sup> Sodeify

در این مدل سعی شده است با استفاده از نظریات صاحب‌نظران، همه جنبه‌های موضوع بررسی شوند و الگویی از توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران ارائه شود. این مدل به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا با الهام از الگوی ارائه شده، به عوامل علی، پدیده مرکزی، شرایط مداخله‌گر، ویژگی‌های زمینه‌ای و راهبردهای مناسب توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران آگاهی یابند و از این طریق بتوانند باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای را به‌خوبی مدیریت کنند. هم‌چنین، با به‌کارگیری این مدل می‌توان امیدوار بود که تحول شگرفی در زمینه‌ی مدیریت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران ایجاد شود. در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران می‌تواند مؤثر واقع گردد. پژوهش‌های کمی در آینده بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش قادر خواهند بود به بررسی جوانب توانمندسازی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش بپردازند. در واقع، این پژوهش به‌عنوان مبنای نظری راهگشای پژوهش‌های آینده است.

## References

- Aghayar, C. (2007). *Employee empowerment and organizational empowerment*. Sepahan. <https://www.gisoom.com/book/1476699/>
- Ameri Siahooee, R., Zanjirchi, S. M., & Mashayekhi Nejjhad, S. (2017). Consider the needs of fans relationship management system (FRMS) Using techniques fuzzy (TOPSIS and ANP ) (Case Study: Football fans in Yazd Province). *Communication Management in Sport Media*, 4(3), 43-54. [https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article\\_3972\\_179c94e1a377025e74eda82d572c05c3.pdf](https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_3972_179c94e1a377025e74eda82d572c05c3.pdf)
- Asgari, N., Barani, S., Maleki, M., & Arasteh, M. (2018). Contextual, Structural and Behavioral Determinants of Psychological Empowerment. *Military Management Quarterly*, 17(68), 32-52. [http://jmm.iranjournals.ir/article\\_30628\\_a62c6251e3bef4df89e0ccb506c57042.pdf](http://jmm.iranjournals.ir/article_30628_a62c6251e3bef4df89e0ccb506c57042.pdf)
- Askarian, F., & Azadan, M. (2013). Impediments of Sponsors' Attraction to Iran's Professional Football. *Contemporary Studies On Sport Management*, 2(4), 59-69. [https://smms.basu.ac.ir/article\\_330\\_164cd93e64e252f87e134e3c18448a55.pdf](https://smms.basu.ac.ir/article_330_164cd93e64e252f87e134e3c18448a55.pdf)
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2011). *Human resource management* (10 ed.). McGraw-Hill/Irwin. <https://www.worldcat.org/title/human-resource-management/oclc/706002338>
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S-W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 377-386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Dantas, M. G. D. S., Machado, M. A. V., & Macedo, M. A. D. S. (2015). Fatores Determinantes Da Eficiência Dos Clubes De Futebol Do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 113-132. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/177>
- Dobre, O-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 53-60. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>
- Dortaj, A., Abbaspour, A., Delavar, A., & Abdollahi, H. (2020). develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A Mixed Method Study. *Journal of School Administration*, 8(3), 197-174. [https://jsa.uok.ac.ir/article\\_61581\\_4e216de28a736fe0b8fce706a4c198a5.pdf](https://jsa.uok.ac.ir/article_61581_4e216de28a736fe0b8fce706a4c198a5.pdf)
- Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. *Sport Management Journal*, 1(1), 189-202. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_22141\\_aedaa7bcbe842098bbe21930cae9215d.pdf](https://jsm.ut.ac.ir/article_22141_aedaa7bcbe842098bbe21930cae9215d.pdf)
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social*

- Science*, 3(14), 153-165. [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_14\\_Special\\_Issue\\_July\\_2012/17.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/17.pdf)
- Freitas, M. M. d., Farias, R. A. S., & Flach, L. (2017). Efficiency determinants in Brazilian football clubs. *Brazilian Business Review*, 14, 1-23. [https://doi.org/10.15728/edicao\\_esp.2017.1](https://doi.org/10.15728/edicao_esp.2017.1)
- García-Sánchez, I. M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21-45. <https://doi.org/10.1007/s10100-006-0017-4>
- Goldman, M., & Johns, K. (2009). Sportainment: changing the pace of limited-overs cricket in South Africa. *Management Decision*, 47(1), 124-136. <https://doi.org/10.1108/00251740910929740>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Jazini, A., & Navaei, M. (2014). Designing a Model for Dynamic Empowerment to Improve the Competence and Performance of NAJA's Police Executives. *Supervision & Inspection*, 1393(27), 13-36. [http://si.jrl.police.ir/article\\_9997\\_c3f76291c28dc1907cc79010c15b126e.pdf](http://si.jrl.police.ir/article_9997_c3f76291c28dc1907cc79010c15b126e.pdf)
- Lee, S. A. (2009). Does empathy mediate the relationship between neuroticism and depressive symptomatology among college students? *Personality and Individual Differences*, 47(5), 429-433. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.04.020>
- Mahmoodzadeh, S. M., Sharifzadeh, F., & Abbasnejad, M. (2016). The Effect of Managerial Factors on Empowering Police Managers and Commanders. *Police Knowledge Journal*, 18(1), 103-118. [http://pok.jrl.police.ir/article\\_11411\\_4205ebf08ad209a3c8e62002424ce19e.pdf](http://pok.jrl.police.ir/article_11411_4205ebf08ad209a3c8e62002424ce19e.pdf)
- Mattsson, S., Karlsson, M., Fast-Berglund, Å., & Hansson, I. (2014). Managing Production Complexity by Empowering Workers: Six Cases. *Procedia College International pour la Recherche en Productique*, 17, 212-217. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.041>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(55), 101937. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101937>
- Meskin Navaz, S., Ghorbani, M., Nilipour Tabatabaei, S. A., & Niromand, H. (2017). An Empowerment Model for Sales Managers in the Insurance Industry: The Case of Insurance Sales Representative in Razavi Khorasan Province. *Iranian Journal Of Insurance Research (Sanaat-E-Bimeh)*, 32(2), 21-40. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=648411>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>

- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Rajab Beygi, M., Frouzandeh, L & Vayezi, A. (2009). Factors Affecting Knowledge Workers' Empowerment in Petroleum Industry. *Iranian journal of management sciences*, 4(14), 93-119. [http://journal.iams.ir/article\\_56\\_6f95026f8b822a01778ac0dbfe145295.pdf](http://journal.iams.ir/article_56_6f95026f8b822a01778ac0dbfe145295.pdf)
- Ribeiro, A. S., & Lima, F. (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), 599-602. <https://doi.org/10.1080/13504851.2011.591719>
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus champions league. *Journal of Sponsorship*, 4(2), 178-189. [https://www.researchgate.net/publication/255711567\\_Football\\_brand\\_management\\_Minor\\_league\\_vs\\_Champions\\_League](https://www.researchgate.net/publication/255711567_Football_brand_management_Minor_league_vs_Champions_League)
- Sajjadi, S. N., Behnam, M., & Hashemi, Z. (2015). Sport managers' challenges in Iran. *Sport Management Studies*, 6(22), 39-62. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_206\\_91aaa11ff143f48f28f7b50f0350fead.pdf](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_206_91aaa11ff143f48f28f7b50f0350fead.pdf)
- Salajeghe, S., Pour Rashidi, R., & Mousaei, M. (2014). Analysis of Employees Psychological Empowerment and Its Relationship With Knowledge Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 99-118. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_211\\_d4738b8bb238db35ee255118197ccf5e.pdf](https://jmsd.atu.ac.ir/article_211_d4738b8bb238db35ee255118197ccf5e.pdf)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Scott, L. (2012). *Contested relationships: Women's economic and social empowerment, insights from the transfer of material assets in Bangladesh*. The United Nations University World Institute for Development Economics Research. <https://www.econstor.eu/handle/10419/80902>
- Sodeify, R., Vanaki, Z., & Mohammadi, E. (2013). Nurses'experiences of perceived support and their contributing factors: A qualitative content analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 18(3), 191-197. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3748536/>
- Soleimani, K., Yousefi, B., Rahmani, N., & Kazemi, S. (2015). The Ranking of Management and Professional Factors of Sports Clubs of Private Sector in Kermanshah City. *New Trends in Sport Management*, 3(8), 29-39. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-441-en.html> <http://ntsmj.issma.ir/article-1-441-en.pdf>
- Soleimani, N., & Motahari, A. (2009). Relationship between empowerment and job commitment of managers in secondary schools of Semnan province. *Journal of Research in Curriculum Planning, Year*, 6(23), 101-122. [https://jsr-e.isfahan.iau.ir/article\\_534157.html?lang=en](https://jsr-e.isfahan.iau.ir/article_534157.html?lang=en)
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 ed.). SAGE. <https://www.amazon.com/Basics-Qualitative-Research-Techniques-Procedures/dp/0803959400>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (2012). *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods* (3 ed.). Research Institute of Human Sciences and Cultural Studies. <https://www.gisoom.com/book/11051298/>

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tsevairidou, L., Matsouka, O., Tsitskari, E., Gourgoulis, V., & Kosta, G. (2019). Transformational leadership style, psychological empowerment and job satisfaction in Greek municipal sport organizations. *Sport Mont*, 17(2), 29-34. <https://doi.org/10.26773/smj.190605>
- Uosefi, B., Sayadi, M., Abbasi, H., & Eidipour, K. (2017). The relationship between teacher autonomy Hmayty- style with fear of failure and self-esteem in young athletes in Kermanshah. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 71-77. [https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article\\_3669\\_4ae5b9bf2c020db0c80e118b5ac633be.pdf](https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_3669_4ae5b9bf2c020db0c80e118b5ac633be.pdf)
- Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., & Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 809-830. <https://doi.org/10.1002/job.1929>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599. [https://doi.org/10.1007/BF0250\\_6983](https://doi.org/10.1007/BF0250_6983)