



## شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران

کمال ابوطالبی آدرگانی: دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، اصفهان، ایران  
Elham\_moshkelgosha@yahoo.com (✉ نویسنده مسئول) | الهام مشکلگوشا: گروه تربیت بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، اصفهان، ایران  
احمدرضا عسکری: گروه تربیت بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، اصفهان، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

سطح بندی،  
توانمندسازی مدیران،  
باشگاه‌های ورزش،  
مدل‌سازی ساختاری تفسیری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲

**زمینه و هدف:** توانمندسازی روانشناختی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود، لذا هدف این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران بود.  
**روش کار:** جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰ نفر از خبرگان و اعضای هیئت‌علمی (مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش و محققان در زمینه توانمندسازی شغلی بودند. در این پژوهش، از سیستم قضاوت خبرگان استفاده شده است و پرسشنامه‌های بصورت زوجی از لحاظ تاثیر پذیری و تاثیرگذاری بر یکدیگر مابین گروهی خبره توزیع گردید. روایی پرسشنامه نیز از طریق روایی صوری و محتوایی مورد تایید قرار گرفت و برای سنجش پایایی تحقیق از ضریب آلفای استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۶ برآورد شد.  
**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان دادند در بررسی روابط مولفه‌های تحقیق، عواملی که دارای قدرت نفوذ بالا اما وابستگی پایین بودند، عبارتند از: (عوامل انسانی)، (عوامل سازمانی)، (عوامل محیطی) و (امکانات و قابلیت‌ها).  
**نتیجه‌گیری:** به‌طور کلی در پایان می‌توان گفت که سطح بندی 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.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Aboutalebi Adargani K, Moshkelgosha E, Askari A. Identify the Factors Affecting the Psychological Empowerment of Managers. Razi J Med Sci. 2022;29(5):87-99.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با **CC BY-NC-SA 3.0** صورت گرفته است.



Original Article

## Identify the Factors Affecting the Psychological Empowerment of Managers

**Kamal Aboutalebi Adargani:** Department of Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran

**Elham Moshkelgosha:** Department of Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran (\* Corresponding author) [Elham\\_moshkelgosha@yahoo.com](mailto:Elham_moshkelgosha@yahoo.com)

**Ahmadreza Askari:** Department of Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Organizations today must be run in a highly competitive environment that is accompanied by amazing developments. In such situations, managers do not have much opportunity to control employees and must spend most of their time and energy identifying the external and internal environment of the organization and leave other day-to-day tasks to employees. Employees can perform their tasks well when they have the necessary skills, knowledge, and ability and know the goals of the organization well. The tool that can help managers in this regard is the empowerment process. Club management in professional sports has undergone numerous changes in recent years. Changes in the rules, increasing the number of people interested in management (such as investors, sponsors, members, supporters and the media, etc.), and the community's demand for greater transparency in management are among the most important of these factors. On the other hand, professional sports clubs in highly variable and complex domestic and international environments face many challenges such as limited and ending financial resources, increasing tasks and activities, solving rapid changes in technology, and the influx of different management ways to improve the club's situation. One of the most effective ways to achieve a competitive advantage in the current situation is to make the managers of professional sports clubs more efficient. The role of top managers in the success of the club seems to be important. In a review of 36 Brazilian football clubs, one of the effective factors in the financial and sports success of the club's management performance was introduced. Managers of professional sports clubs are no longer the cost manager and managers of a competition; Rather, like the managers of enterprises, they should seek to create a strong organizational and economic structure and work in space with the idea of increasing revenues, reducing costs, transparent financial system, efficient financial management, increasing profitability, increasing market share and gaining new markets. Competitiveness, success in competition, improving the quality of products and services in terms of their specific characteristics, and these characteristics have made the management of professional sports clubs a heavy and complex responsibility. Empowerment is a process that helps to continuously improve performance by developing and expanding the capabilities of individuals and teams. The goal of empowerment is to create an organization composed of committed and enthusiastic employees who perform their job duties because they both believe in and enjoy it. Also, the purpose of human resource empowerment is to use the potential capacities of human beings to develop organizational added value, strengthen the sense of self-confidence and overcome individual disabilities. In other words, the purpose of empowerment is to provide the best intellectual resources related to any area of the organization's performance. Managers can play a decisive role in the organization due to their impact on the behavior of subordinates and related people, therefore, the importance, role, and impact of managers, and their empowerment should be a priority in the organization's programs. The proposed models in the field of empowerment have mostly examined the empowerment of employees and the empowerment of managers, especially senior managers of the organization has been neglected despite its great importance because

### Keywords

Leveling,  
Manager Empowerment,  
Sports Clubs

Received: 11/06/2022

Published: 13/08/2022

until there are no capable managers in the organization, there is no basis for strengthening the identified components of employee empowerment. A comprehensive look at the structure and processes in professional sports clubs in Iran shows that despite efforts to train managers, it still seems that the current management structure and methods in the study community are based on traditional views, these views and Methods In the current changing conditions, as it should be, it has not been able to provide a suitable platform for empowering the managers of professional sports clubs in Iran. Many sports managers enter the field of sports with minimal expertise and only because they are connected to political currents or centers of power. Therefore, the purpose of this study was to level the relationships between the empowerment components of the managers of professional sports clubs in Iran.

**Methods:** The statistical population of this study included 10 experts and faculty members (sports management) of universities, managers of professional sports clubs, and researchers in the field of job empowerment who were purposefully selected. To level, the empowerment components of the managers of professional sports clubs in Iran, the interpretive structural modeling (ISM) technique was used with the help of MATLAB software. For this purpose, in this study, the expert judgment system has been used and a questionnaire has been distributed in pairs between groups of experts in terms of effectiveness and impact on each other. The validity of the questionnaire was confirmed through the face and content validity and the alpha coefficient was used to measure the reliability of the research, the value of which was estimated to be 0.86.

**Results:** The findings showed that in examining the relationships between research components, the factors that had high penetration but low dependence are: (human factors), (organizational factors), (environmental factors) and (facilities and capabilities) and criteria. Which had weak influence and dependence are: (organization) and AS (comprehensive support) and variables that had weak influence but strong dependence are: (effective communication), (management style), (personal desire), (Professional empowerment) and (psychological empowerment). Finally, using the MICMAC technique, the variables were analyzed in terms of conductivity and dependence.

**Conclusion:** According to the results, the empowerment of managers in professional sports can be interpreted as follows: Human and organizational factors are necessary reasons for the formation of a special approach to the empowerment of managers of professional sports in Iran. In fact, by improving the necessary skills of managers, increasing the level of managers' trust, not being afraid of losing power, having a proper organizational system such as planning, rewarding, promotion, training to empower managers, and also having a proper organizational monitoring and control system is a combination of There are human and organizational factors that lead to the formation of approaches such as human resource empowerment, managerial specialization and having clear goals. Finally, the special approach of empowering professional sports managers with effective communication strategies and management methods including manager communication with professional sports experts, knowledge of management styles, knowledge of different management styles of professional club management in the world, ability to choose the appropriate management style are combined. The managerial desire of the manager and the creation of special organizational units of a professional sports club as intervening conditions and in the presence of comprehensive support of the club and appropriate physical facilities of professional sports in the club, professional empowerment, and psychological empowerment will be formed as consequences. Management style was leveled as one of the influential factors in this study. Many professional sports club managers choose the wrong management style that does not suit the club's conditions, absolute bureaucratic or absolute human relations styles are not always appropriate, and a competent manager should be able to choose the right management style to suit the circumstances.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Aboutalebi Adargani K, Moshkelgosha E, Askari A. Identify the Factors Affecting the Psychological Empowerment of Managers. *Razi J Med Sci.* 2022;29(5):87-99.

\*This work is published under [CC BY-NC-SA 3.0 licence](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/).

## مقدمه

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند (۱). کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران به‌شتابد فرایند توانمندسازی روانشناختی است (۲). 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 (۳). از طرفی باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده 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 (۴). نقش مدیران برجسته در موفقیت باشگاه پراهمیت به نظر می‌رسد و از طرفی توانمندسازی روانشناختی نیز در مدیریت نقش مهمی دارد (۵).

توانمندسازی روانشناختی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (۶). هدف از توانمندسازی روانشناختی در هر سازمانی، ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعهد و مشتاق به کار که وظایف شغلی شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت می‌برند، انجام می‌دهند. همچنین هدف از توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و

چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های فردی است. به عبارت دیگر هدف از توانمندسازی روانشناختی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه‌ای از عملکرد سازمان است (۷). مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند، به همین دلیل اهمیت، نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی روانشناختی آنان باید در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد (۸).

مرتنز و ریکر (Mertens & Recker) (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "چگونه مدیران می‌توانند تیم‌های خود را برای مشارکت در انحراف سازنده توانمند سازند؟" دریافتند 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 دریافتند و (الف) در عین حال مجاز به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند 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 (۹). هیواگاما (Hewagama) و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان "بازیابی خدمات از طریق توانمندسازی روانشناختی به مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل‌ها" انجام دادند و نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مدیریت اتخاذشده در این زمینه به توسعه شایستگی شغلی کمک کرده و توانمندسازی روانشناختی باعث بهبود عملکرد خدمات در کارمندان می‌شود (۱۰). آمور (Amor) و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "رهبری تحول‌گرا و تعامل کار: کاوش در مورد نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی" انجام دادند و نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا برای توانمندسازی روانشناختی باید دسترسی کامل به اطلاعات، فرصت‌های موجود، پشتیبانی همه‌جانبه و منابع کافی را داشته باشند (۶). مدل‌های ارائه شده در حوزه توانمندسازی اکثراً به بررسی توانمندسازی روانشناختی پرداخته‌اند و توانمندسازی روانشناختی مدیران به ویژه مدیران عالی سازمان با وجود اهمیت

این پژوهش، از سیستم قضاوت خبره گان استفاده شده است و پرسشنامه ای بصورت زوجی از لحاظ تاثیر پذیری و تأثیرگذاری بر یکدیگر مابین گروهی خبره توزیع گردیده است. روایی پرسشنامه نیز از طریق روایی صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و برای سنجش پایایی تحقیق از ضریب آلفای استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۶ برآورد شد. در نهایت با استفاده از تکنیک MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی مورد تحلیل قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌های پرسشنامه مدلسازی ساختاری تفسیری که برخاسته از ۱۰ خبره بود از نرم افزار MATLAB استفاده شد. جهت شروع فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای تکنیک ISM، یک ماتریس ۱۲ در ۱۲ شامل شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران در قالب فرم پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد که آنها براساس اصول تکنیک ISM این ماتریس را تکمیل نمودند. از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با روابط دو به دوی میان این مؤلفه‌ها بیان نمایند. تعداد ۱۲ پرسشنامه توزیع شد که از این میان ۱۰ عدد به محقق بازگردانده شد و مبنای تجزیه تحلیل‌های مراحل بعد قرار گرفت.

### یافته‌ها

نتایج جدول ۱ شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه ای را نشان می‌دهد. ماتریس دستیابی نهایی از لحاظ سازگاری مورد بررسی قرار گرفت و مشکلی از این لحاظ مشاهده نشد. در نهایت ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود و ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی شکل می‌گیرد (جدول ۲). سطح بندی ابعاد توسط نرم افزار MATLAB در جدول ۳ گزارش شده است.

برای تعیین سطح هر یک از عوامل می‌بایست مجموعه عوامل خروجی، ورودی و مشترک آنها مشخص شود. به همین منظور جدول سطح بندی طراحی می‌گردد. جدول شماره ۴ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه‌های دهم و یازدهم یعنی توانمندسازی حرفه‌ای و توانمندسازی روانشناختی یکسان هستند. لذا این مؤلفه‌ها در سطح یک

زیاد مورد غفلت واقع شده است، زیرا تا مدیران توانمندی در سازمان وجود نداشته باشد، زمینه‌ای برای تقویت مؤلفه‌های شناسایی شده توانمندسازی روانشناختی در کارکنان فراهم نمی‌گردد. 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 جامعه 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 روانشناختی 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 عرصه ورزش می‌شوند. تحقیقات انجام شده در رابطه با توانمندسازی روانشناختی مدیران نیز اندک بوده و در هیچ‌کدام از این مطالعات مدیران باشگاه‌های ورزشی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. در حال حاضر، ورزش حرفه‌ای کشور دچار خلأ در زمینه توانمندسازی روانشناختی مدیران این حوزه است. لذا با توجه به شکاف پژوهشی که در این حوزه وجود دارد محقق در پژوهش حاضر به دنبال سطح بندی توانمندسازی روانشناختی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران می‌باشد.

### روش کار

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی بود. برای گردآوری داده‌ها جهت شناسایی مؤلفه‌ها از پرسشنامه محقق ساخته ابوطالبی و همکاران (۱۴۰۰) که دارای ۱۲ مؤلفه و ۵۱ گویه بود استفاده شد. جامعه‌ی آماری تحقیق در بخش خبرگان شامل ۱۰ نفر از خبرگان و اعضای هیئت علمی (مدیریت ورزشی) دانشگاه‌ها، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش و محققان در زمینه توانمندسازی شغلی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. جهت سطح‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) به کمک نرم افزار MATLAB استفاده شد. به همین منظور در

**جدول ۱- شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای**

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
ارتباطات موثر	شیوه مدیریت	عوامل اقتصادی	عوامل سازمانی	تمایل شغلی	حمایت همه جانبه	امکانات و قابلیت‌ها	سازماندهی	عوامل محیطی	توانمندسازی حرفه‌ای	توانمندسازی روانشناختی	عوامل انسانی

**جدول ۲- ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ-وابستگی شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای**

رتبه	نفوذ	شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای												رتبه
		۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۴	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۲	۴	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
۳	۹	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۳
۴	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۴
۵	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۶	۴	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۶
۷	۷	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۷
۸	۷	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۸
۹	۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۹
۱۰	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
۱۱	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۱۲	۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱۲
وابستگی		۲	۱۲	۱۲	۳	۶	۶	۲	۸	۲	۱	۸	۸	وابستگی
رتبه		پنج	یک	یک	چهار	سه	سه	پنج	دو	پنج	شش	دو	دو	رتبه

توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای قرار می‌گیرد. با حذف این مؤلفه‌ها و شماره آنها از مجموعه‌ها می‌توان عوامل سطح چهارم را شناسایی نمود.

جدول شماره ۷ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه‌های سوم و نهم یعنی عوامل اقتصادی و عوامل محیطی یکسان می‌باشند. لذا این مؤلفه‌ها در سطح چهارم شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای قرار می‌گیرند. پس از حذف مؤلفه‌های سطح چهارم و شماره آن مؤلفه‌ها از مجموعه‌ها می‌توان عوامل سطح پنجم را مشخص کرد.

جدول شماره ۸ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه‌های چهارم و دوازدهم یعنی عوامل سازمانی و عوامل انسانی یکسان می‌باشند. لذا این مؤلفه‌ها در آخرین سطح یعنی سطح پنجم شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش

شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای قرار می‌گیرد. یعنی این مؤلفه تاثیر چندانی بر سایر مؤلفه‌ها ندارد. با حذف این مؤلفه‌ها و حذف شماره آنها از مجموعه‌ها می‌توان مؤلفه‌های سطح دوم را شناسایی نمود.

جدول شماره ۵ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه‌های اول و دوم و پنجم یعنی ارتباطات موثر و شیوه مدیریت و تمایل شغلی یکسان هستند. لذا این مؤلفه‌ها در سطح دوم شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای قرار می‌گیرند. با حذف این مؤلفه‌ها و حذف شماره آنها از مجموعه‌ها می‌توان مؤلفه‌های سطح سوم را شناسایی نمود.

جدول شماره ۶ نشان داد مجموعه خروجی و مجموعه مشترک مؤلفه‌های ششم و هفتم یعنی حمایت همه جانبه و امکانات و قابلیت‌ها یکسان می‌باشند. لذا این مؤلفه‌ها در سطح سوم شاخص‌های موثر بر

**جدول ۳- سطح بندی شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای**

سطح پنجم	سطح چهارم	سطح سوم	سطح دوم	سطح اول
(۱۲و۴)	(۹و۳)	(۸و۷و۶)	(۵و۲و۱)	(۱۱و۱۰)

**جدول ۴- سطح بندی شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای (سطح یک)**

سطح	ورودی	خروجی	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۳	۳	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۴	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱
۵	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۷	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۸	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۹	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۱۰	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۱	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱

**جدول ۵- سطح بندی شاخص‌های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای (سطح دوم)**

سطح	ورودی	خروجی	۱۲	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۳	۳	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۴	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱
۵	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۷	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۸	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۹	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱

حرفه ای قرار می گیرند. در این مرحله بر اساس سطوح مختلف مؤلفه‌ها، آن‌ها را بر اساس اولویت به دست آمده از بالا به پائین ترسیم می‌شود (شکل ۱). با توجه به خروجی نرم افزار MATLAB، آزمون MICMAC به صورت نمودار ۱ می‌باشد. با توجه به نتایج آزمون MICMAC نتایج در ۳ ناحیه قرار گرفتند. ناحیه نفوذ (مستقل): عواملی که دارای قدرت نفوذ بالا اما وابستگی پایین هستند، در این ناحیه قرار می‌گیرند. این عوامل به همراه عوامل پیوندی،

متغیرهای کلیدی هستند که زیربنای مدل را شکل می دهند و برای شروع کارکرد سیستم باید در وهله اول به آنها توجه شود. برنامه ریزی و اقدام در مورد این عوامل چنانچه در حیطه توان مدیران باشد، دارای بهترین تاثیر می‌باشد. این عوامل در سطوح بالایی مدل قرار دارند و بر سایر عوامل تاثیر می گذارند. ۴ عامل در این ناحیه قرار دارد که عبارتند از: عامل ۱۲ (عوامل انسانی)، عامل ۴ (عوامل سازمانی)، عامل ۹ (عوامل محیطی) و عامل ۷ (امکانات و قابلیت ها). برنامه ریزی روی این ۴ عامل می‌تواند بهترین نتایج را به همراه داشته باشد. ناحیه خودمختار: معیارهایی که دارای قدرت نفوذ و

**جدول ۶- سطح بندی شاخص های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه ای (سطح سوم)**

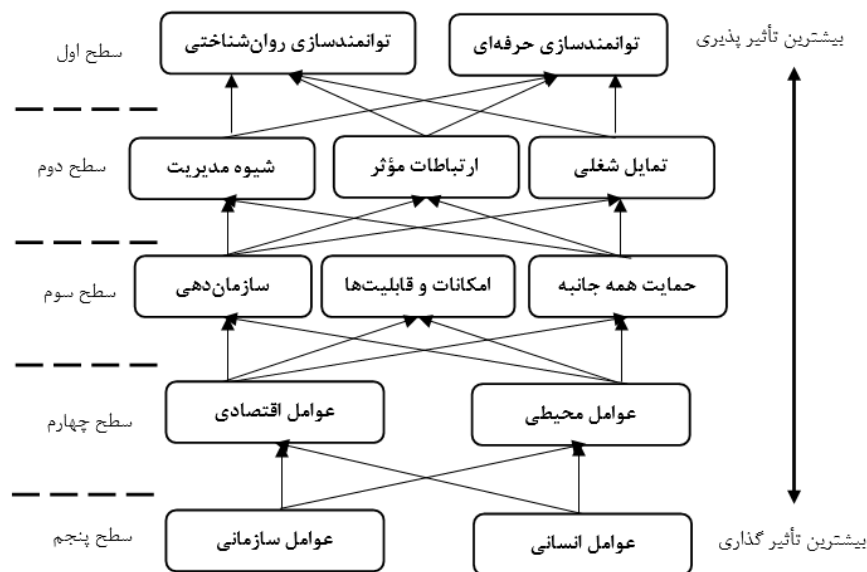
سطح	ورودی	خروجی	۱۲	۹	۸	۷	۶	۴	۳	
۳	۳	۸و۶و۷و۳	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۳
۴	۱۲و۴	۱۲و۴و۸و۶و۷و۳	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۴
۶	۶و۳	۶	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۶
۷	۸و۷	۸و۷و۳و۴و۶و۷و۸و۹و۱۲و۴	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۷
۸	۸و۷	۸و۷و۳و۴و۶و۷و۸و۹و۱۲و۴	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۸
۹	۱۲و۶	۶و۸و۷	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۹
۱۲	۱۲و۴	۱۲و۴و۸و۶و۷و۳	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲

**جدول ۷- سطح بندی شاخص های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه ای (سطح چهارم)**

سطح	ورودی	خروجی	۱۲	۹	۴	۳	
۳	۳	۳	۰	۰	۰	۱	۳
۴	۱۲و۴	۱۲و۴و۴	۱	۱	۱	۰	۴
۹	۱۲و۶	۹	۰	۱	۰	۰	۹
۱۲	۱۲و۴	۱۲و۴و۴	۱	۱	۱	۰	۱۲

**جدول ۸- سطح بندی شاخص های موثر بر توانمندسازی مدیران صنعت ورزش حرفه ای (سطح پنجم)**

سطح	ورودی	خروجی	۱۲	۴	
۱۲و۴	۱۲و۴	۱۲و۴	۱	۱	۴
۱۲و۴	۱۲و۴	۱۲و۴	۱	۱	۱۲



**شکل ۱- مدل ساختاری تفسیری شاخص های موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران صنعت ورزش حرفه ای (طراحی نگارندگان)**

وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از مدل جدا میشوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با مدل هستند همانطور که از اسم این ناحیه نیز مشخص است، عوامل موجود در این ناحیه خودمختار می باشند. این عامل دارای قدرت نفوذ پایین و همچنین وابستگی بسیار

پایین به سایر عوامل است. به همین دلیل عاملی جدا از سایر عوامل محسوب می شود و برنامه ریزی برای آن تنها منحصر به خود این عامل خواهد بود. ۲ عامل در این ناحیه قرار دارد که عبارتند از: ۸ عامل (سازماندهی) و ۶ عامل (حمایت همه جانبه).

۹۴





نمودار ۱- قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC) (طراحی نگارندگان)

مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل تاثیرگذار سطح بندی شد. کوئین و اسپریتزر (Quinn & Spreitzer) (۲۰۰۱) 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 (۱۱). بر اساس پژوهشی مسکین‌نواز و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند که بارزترین سرمایه 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 روانشناختی 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 روانشناختی منابع انسانی باشگاه‌ها می‌تواند اهداف فردی و سازمانی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش را همسو کند و منابع انسانی

ناحیه وابسته: متغیرهایی هستند که دارای قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی قوی هستند. این ابعاد به طور عمده شامل عواملی است که برای ایجاد آنها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. می‌توان با برنامه ریزی در مورد عوامل ناحیه پیوندی و مستقل انتظار داشت که این عوامل زیاد تحت تاثیر قرار گیرند. ۴ عامل در این ناحیه قرار دارد که عبارتند از: عامل ۱ (ارتباطات موثر)، عامل ۲ (شیوه مدیریت)، عامل ۵ (تمایل شخصی)، عامل ۱۰ (توانمندسازی حرفه‌ای) و عامل ۱۱ (توانمندسازی روانشناختی).

### بحث

هدف کلی پژوهش حاضر سطح بندی توانمندسازی روانشناختی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای ایران بود. یافته‌های نشان داد که از شاخصه‌های الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران صنعت ورزش حرفه‌ای ایران عوامل سازمانی و انسانی می‌باشد که بیشترین تاثیرگذاری را نسبت به سایر مولفه‌ها دارا می‌باشند. 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 روانشناختی و عدم وجود ارزیابی و اصلاح و نبود ارزشیابی است که در پژوهش حاضر توسط

داشت (۱۴).

سازمان‌دهی که در برگزیده عواملی از قبیل، تشکیل کانون رسمی هواداران باشگاه می‌باشد که از اجزای اصلی ورزش حرفه‌ای و باشگاه ورزشی به حساب می‌آید و از آنجا که بخشی از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای به شکل مستقیم و غیرمستقیم از هواداران به دست می‌آید، هواداران برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش مهم‌ترین گروه برای کسب درآمد و حمایت و بالا بردن روحیه 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 سیاهوئی 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 (۱۵). 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. مقوله دوم، امکانات و قابلیت‌های فیزیکی باشگاه است؛ نتایج پژوهش حاضر نشان داد، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای باید به‌خوبی از این قابلیت‌ها

باشگاه‌ها باور می‌کنند که رشد و پیشرفت باشگاه، منافع آن‌ها را نیز در پی خواهد داشت. مؤلفه دوم تخصص‌گرایی بود که در جهت تأمین این عامل وجود امکانات برای توسعه مهارت‌های شغلی می‌تواند مفید واقع گردد (۱۲). وجود ارتباطات همه‌جانبه نقش بسزایی در پویایی و توسعه 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 زمینه خوبی برای توانمندسازی مدیریت باشگاه‌ها فراهم شود و فرصت و زمینه مناسبی را برای رشد، ارتقا و توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش فراهم کند. سلیمانی و مطهری (۲۰۱۵) 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 زمینه 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 روانشناختی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ایفا می‌کند. فقدان ارتباطات و نداشتن تجربیات کافی در این زمینه مانع از رشد و پیشرفت باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش می‌شوند (۱۳). شیوه مدیریت به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرپذیر در این پژوهش سطح بندی 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 (Choi) و همکاران (۲۰۱۷) 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

استفاده کنند و درصدد ایجاد آن‌ها برای باشگاه باشند. ممکن است داشتن امکانات فیزیکی اختصاصی مقصور نباشد اما مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با تعامل با نهادهای دیگر مانند شهرداری‌ها اماکنی 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 ارائه 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 (۱۶).

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. سلیمانی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رتبه‌بندی عوامل مدیریتی و حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی نشان دادند که نیاز اصلی مدیران برای بهبود عملکردشان ارائه 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 ارائه 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 انگیزه افراد بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند و اثربخشی آن‌ها افزایش یابد (۱۷).

توانمندسازی روان‌شناختی از دیگر عوامل تاثیرپذیر در این پژوهش 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 رویارویی با چالش‌های جدید رفتار مناسبی نشان دهند و رشد کنند. ژانگ (Zhang) و همکاران (۲۰۱۴) 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 (۱۸).

با توجه به نتایج پژوهش توانمندسازی مدیران در ورزش حرفه‌ای را این‌گونه می‌توان 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 شیوه مدیریت شامل ارتباط مدیر با خبرگان 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

determinants in Brazilian football clubs. Freitas, MM. 2017:1-23.

3. Bae JS, Nam SB, Lee KY. Impact of employee and member empowerment on commitment in Korean sports organizations: A meta-analysis. Soc Behav Pers. 2020 Jan 7; 48(1):1-5.

4. Da Silva Dantas MG, Machado MA, da Silva Macedo MA. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. Adv Sci Appl Account. 2015 Apr 30:113-32.

5. Tsevairidou L, Matsouka O, Tsitskari E, Gourgoulis V, Kosta G. Transformational leadership style, psychological empowerment and job satisfaction in Greek municipal sport organizations. Sport Mont. 2019; 17(2):29-34.

6. Amor AM, Vázquez JP, Faiña JA. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. Eur Manag J. 2020 Feb 1; 38(1):169-78.

7. Forotan F, Sharifian E, Ghahreman Tabrizi K, Manochehri Nejad M. A model for human resource empowerment based on information and communication technology in the general departments of sport and youth. Commun Manag Sport Media. 2021 Jan 1.

8. Dartaj A, Abaspoor A, Delavar A, Abdolahi, H. Developing and validating a model for empowering the directors of technical and vocational colleges: a mixed research. J School Administr. 2020; 8(3).

9. Mertens W, Recker J. How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. J Retail Consum Serv. 2020 Jan 1; 52:101937.

10. Hewagama G, Boxall P, Cheung G, Hutchison A. Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. Int J Hosp Manag. 2019 Aug 1; 81:73-82.

11. Quinn RE, Spreitzer GM. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizl Dynam. 1997 Sep 1; 26(2):37-49.

12. Meskin Nawaz S, Ghorbani M, Nilipour Tabatabai S, Hossein Ali N. Empowerment model of sales managers in the insurance industry: A study in insurance sales agencies in Khorasan Razavi province. Insur Res J. 2017;32(2):40-21.

13. Soleimani N, Motahari A. Relationship between Empowerment and Job Commitment of Principals in Secondary Schools of Semnan Province. Quart J Curriculum Res. 2015; 6(23): 101-122.

14. Choi SB, Kim K, Kang SW. Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. Soc Behav Pers. 2017 Apr 5; 45(3):377-86.

15. Ameri Seyahoui R, Zanjirchi S M,

وجود حمایت‌های همه‌جانبه از باشگاه و امکانات فیزیکی مناسب ورزش حرفه‌ای در باشگاه، توانمندسازی حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان پیامدها شکل خواهند گرفت.

## نتیجه‌گیری

به‌طور کلی در پایان می‌توان گفت که سطح بندی 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.

## پیشنهادها

با به‌کارگیری این سطح بندی می‌توان امیدوار بود که تحول شگرفی در زمینه مدیریت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران ایجاد شود. در این راستا، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران می‌تواند مؤثر واقع گردد. پژوهش‌های کیفی و 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

1. Miryousefi S, Darekordi F. Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. Sci J Organiz Behav Manag Sport Stud. 2020; 7(1): 125-136.
2. Freitas MM, Farias RA, Flach L. Efficiency

Mashayekhi Nejad S. investigating the needs of fans of FRMS fan communication system using fuzzy techniques. *J Commun Manag Sports Media*. 2017; 4(15): 42-52.

16. Uosefi B, Sayadi M, Abbasi H, Eidipour K. The relationship between teacher autonomy Hmayty-style with fear of failure and self-esteem in young athletes in Kermanshah. *Appl Res Sport Manag*. 2017 Apr 21; 5(4):71-7.

17. Soleimani K, Yousefi B, Rahmani N, Kazemi S. Ranking of managerial and professional factors of sports clubs in the private sector of Kermanshah. *J New Approaches Sports Manag*. 2015; 3(8): 29-39.

18. Zhang AY, Song LJ, Tsui AS, Fu PP. Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *J Organiz Behav*. 2014 Aug; 35(6):809-30.